

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

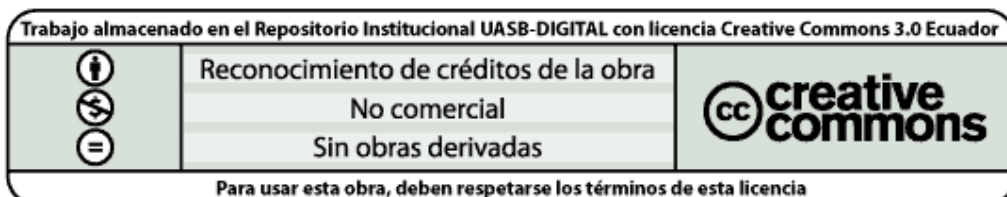
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico

Christian Alonso Martínez Gómez

Quito, 2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Christian Alonso Martínez Gómez, autor de la tesis intitulada **Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:.....

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el
Ecuador como generadora de crecimiento económico

Autor: Christian Alonso Martínez Gómez

Tutor: Ing. Mariño Tamayo Wilson Efrén

Quito-Ecuador

2015

Resumen

La industria cervecera en el Ecuador se remonta al año 1566, fecha en la cual Fray Franciscano Jodoco Rique, produjo según los historiadores la primera cerveza en Latinoamérica en el convento de San Francisco, el religioso llegó de Flandes, actual Bélgica, dichas instalaciones funcionaron hasta 50 años atrás. Desde esta fecha, la cerveza se convirtió en una de las bebidas preferidas de los quiteños.

Esta larga tradición cervecera ha contribuido al apareamiento de la industria cervecera artesanal, la cual se presenta como una de las industrias de mayor crecimiento en los últimos años, cabe recalcar que hace 8 años no existía esta y en la actualidad existen cerca de 42 micro cervecerías, de las cuales 20 están en Quito, lo que ha motivado, la realización de este análisis.

Mediante la utilización de las herramientas del análisis Prospectivo se definirá un escenario apuesta cuyo fin será el de apuntalar a la industria de la cerveza artesanal como una fuente de crecimiento económico, mediante la generación de empleo y el consumo de insumos de origen ecuatoriano para su elaboración. Se establecerá las estrategias y acciones que permitirán alcanzar el escenario apuesta al 2020, con el fin de lograr un mayor desarrollo de la industria.

El escenario apuesta, en el cual todos los esfuerzos se verán centrados, es la combinación de las dimensiones del eje de Schwartz “**Mayor Productividad y Mayor Posicionamiento**”, en dicho escenario, al 2020 se ha consolidado la industria, con marcas reconocidas generando el posicionamiento en el mercado, mediante el desarrollo de procesos ágiles de producción y comercialización, cumpliendo con la legislación vigente; una administración adecuada de recursos, que han permitido la utilización de mano de obra y de insumos de origen ecuatoriano, generando el crecimiento económico esperado.

Dedicatoria

A mí Querida Esposa Nancy por su cariño, comprensión, paciencia y constante estímulo.

A mis Hijas Pamelita y Valentina por su amor incondicional y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría.

A mis Padres Mario y Julia, mis hermanos Patricio, Cristina, Juanito, Ma. José, Belencita, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos.

A mis Socios y Amigos, Anita Flores, Santiago Villalva, por contribuir con este sueño, que sin su apoyo no se hubiese hecho realidad.

Índice

Capítulo 1: Consideraciones Preliminares	8
1.1 Antecedentes	8
1.1.1 Situación Inicial.....	8
1.2 Justificación	10
1.3 Objetivos de la investigación	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Metodología de la Investigación.....	11
Capítulo 2:Marco Teórico.....	14
2.1 Corrientes de la Prospectiva.....	14
2.1.1 Escuela Francesa(Voluntarista).....	15
2.1.2 Escuela Inglesa.....	17
2.2 Planificación	18
2.3 La Prospectiva y la Estrategia.....	18
2.4 De la prospectiva a la realidad de la estrategia	19
2.5 Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica	21
2.6 Las cuatro actitudes posibles frente al futuro	27
2.7 Metodología del análisis prospectivo.....	28
2.8 Árbol de GIGET	29
2.9 FODA prospectivo	30
2.10 Abaco de Reigner.....	33
2.11 Matriz morfológica	35
2.12 Ejes de Schwartz	44
Capítulo 3:Análisis de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador	47
3.1 Análisis PESTAL.....	47
3.2 Estudio de mercado	65
3.2.1 Objetivo del Estudio.....	65
3.2.2 Toma de la muestra	65
3.2.3 Diseño de la encuesta	69
3.2.4 Análisis de resultados.....	70
3.3 Oportunidades de empleo que se genera alrededor de la industria de la cerveza artesanal	77
3.4 Demanda de insumos utilizados en la industria de la cerveza artesanal que son producidos en el Ecuador.....	79
Capítulo 4:Definición del escenario apuesta al 2020	86
4.1 Definición de variables estratégicas.....	86

4.2 Descripción del escenario apuesta al 2020 para el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador	86
4.3 Estrategias para alcanzar el escenario apuesta.....	87
4.4 Cuadro de gobernabilidad e importancia	89
4.5 Plano cartesiano de gobernabilidad e importancia.....	92
4.6 Implementación de Estrategias	94
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	97
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	99
6. BIBLIOGRAFIA.....	100

Índice de gráficos

Grafico 1 Concepción del futuro como una realidad múltiple	15
Grafico 2 Análisis PESTAL	21
Grafico 3 El triángulo griego.....	26
Grafico 4 Escala de colores del Abaco de Reigner	33
Grafico 5 Abaco de Reigner de la industria de la cerveza artesanal del Ecuador	34
Grafico 6 Variables escogida del Abaco de Reigner.....	35
Grafico 7 Matriz morfológica de la industria de la cerveza artesanal	38
Grafico 8 Ejes de Schwartz para la industria de la cerveza artesanal del Ecuador	45
Grafico 9 Evolución del Salario básico unificado	49
Grafico 10 Evolución de la cobertura del presupuesto familiar	50
Grafico 11 PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural, junio 2015. (En miles de personas).....	54
Grafico 12 PET y PEA por ciudades auto-representadas, junio 2015.....	55
Grafico 13 Comparativo de gastos en I+D+i 2009.....	57
Grafico 14 datos históricos % de usuario de internet fijo y móvil del total de la población ecuatoriana.	58
Grafico 15 Distribución de genero del estudio de mercado	70
Grafico 16 Distribución demográfica por rango de edad	70
Grafico 17 Distribución geográfica por sectores de Quito	71
Grafico 18 Distribución preferencia de tomar cerveza.....	71
Grafico 19 Distribución de motivos del porque no toman Cerveza	72
Grafico 20 Distribución General del consumo de cerveza por vasos.....	72
Grafico 21 Distribución de consumo de cerveza por cantidad de vasos por tiempo.....	73
Grafico 22 Distribución de características de porque toman cerveza	73
Grafico 23 Distribución de lugares donde se consume la cerveza	74
Grafico 24 Distribución de personas que han consumo cerveza artesanal.....	74
Grafico 25 Distribución de las marcas conocidas de cerveza artesanal	75
Grafico 26 Distribución de medios por los cuales se enteraron de la cerveza artesanal	75
Grafico 27 Distribución del estilo de cerveza artesanal que han consumido	76
Grafico 28 Distribución de personas que están dispuesta a probar nuevas marcas de cerveza.....	76
Grafico 29 Cervezas artesanales que actualmente se comercializan en Quito	78
Grafico 30 Proceso de elaboración de la cerveza	80
Grafico 31 Evolución de hectáreas sembradas de cebada en el Ecuador	82
Grafico 32 Plano cartesiano de gobernabilidad e importancia	92

Capítulo 1: Consideraciones preliminares

1.1 Antecedentes

La industria cervecera en el Ecuador se remonta al año 1566, fecha en la cual el Fray Franciscano Jodoco Rique, produjo según los historiadores la primera cerveza en Latinoamérica en el convento de San Francisco, el religioso llegó de Flandes, actual Bélgica, dichas instalaciones funcionaron hasta 50 años atrás. Desde dicha fecha, la cerveza se convirtió en una de las bebidas preferidas de los quiteños, ya que en dicha época, junto con el vino eran las bebidas más seguras de tomar por su proceso de preparación, incluso era más seguro que tomar el agua de aquellos tiempos.

Sin embargo en la región costa se acostumbraba consumir cerveza importada, hasta que en 1886, varios inversionistas instalaron la primera cervecería de la ciudad de Guayaquil. Los promotores de esta causa fueron Enrique Stagg y Martín Reimberg, los que compraron una fábrica de hielo y un terreno ubicado en el barrio Las Peñas, en donde ampliaron las instalaciones y las equiparon con maquinarias importadas desde el exterior.

El 19 de octubre de 1887 comenzó la producción de cerveza en Guayaquil, la cerveza producida era del tipo Pilsen y Baverisch, pero no fue hasta finales de 1913 que su cerveza tipo Pilsen de alta calidad fue patentada bajo el nombre de Pilsener, dicha empresa se convertiría en la Compañía de Cervezas Nacionales, que constituye el productor hegemónico de cerveza en el país.

1.1.1 Situación Inicial

En el año 2013 tuvo ventas por alrededor de 472.08 millones de dólares (EKOS 2014) con un grado de penetración al mercado de 85% en el sector de las bebidas. Debido al constante crecimiento del consumo de cerveza, la elaboración de cerveza artesanal como alternativa a la producida de forma industrial se proyecta

como una industria de gran crecimiento en el país, como se ha podido constatar en otros países de Latinoamérica la producción de cerveza artesanal está en constante crecimiento como es el caso de: Argentina 3%, Chile 1%, Colombia 1% del total de la producción; con crecimientos interanuales de entre el 30% y el 40% (Díaz 2013), siendo Argentina el país con mayor penetración en el mercado, esto se ve reflejado en la Copa Sudamericana de Cerveza 2013 donde obtuvo más del 40% de medalla a la calidad gracias a la excelente calidad del producto que acompaña una amplia de variedad de cervezas. (Ríos 2013)

En la actualidad en el Ecuador, existen alrededor de 42 cervecerías artesanales que ocupan mano de obra de cerca de 1667 personas, las mismas se encuentran distribuidas en las principales ciudades del país, siendo Quito y Guayaquil el principal mercado, el consumo de este tipo de cerveza se da principalmente en bares y restaurantes. Para este análisis prospectivo nuestro objeto de estudio es, el mercado de cerveza artesanal que se desarrolla en la ciudad de Quito, donde se encuentran nueve de las cervecerías artesanales del Ecuador que en la actualidad comercializan su producto por internet bajo pedido.

Puesto que, de los 50 millones de litros de cerveza anuales que se consume en Ecuador (Salazar 2012), apenas se producen unos 720 mil litros de forma artesanal, apenas el 2%, lo que hace de la industria de la cerveza artesanal un nicho de mercado por explotar. Si se llegase a captar solo el 5% del mercado, esto representaría 21 millones de dólares anuales y se convertiría en una industria muy atractiva para la inversión. El desarrollo de esta industria impulsaría la creación de pymes fomentando así el crecimiento económico del país.

1.2 Justificación

La tesis propuesta pretende realizar un estudio prospectivo de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador al 2020, que permita definir un escenario apuesta cuyo fin sea el de apuntalar a la industria de la cerveza artesanal en una fuente de crecimiento económico, mediante la generación de empleo y el consumo de insumos para su elaboración que aporta al crecimiento de esta industria

El estudio propuesto busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos adquiridos en las materias recibidas en el transcurso de la maestría en especial, Prospectiva, Administración de Proyectos, Administración de Procesos, Gerencia Financiera y Administración de Recursos Humanos, encontrar los posibles escenarios que puedan presentarse al 2020 respecto de la industria cervecera artesanal en el Ecuador.

La hipótesis que se busca confirma es, el análisis prospectivo de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador en la actualidad, permitirá identificar las estrategias y acciones que se aplicaran para alcanzar el “escenario apuesta” al 2020, lo que contribuirá a la generación de empleo y el uso de materia prima de origen ecuatoriano, aportando al crecimiento económico en el Ecuador.

El llevar a cabo el análisis propuesto en esta investigación permitirá resolver la pregunta siguiente : ¿ Que estrategias y acciones son necesarias para lograr el escenario apuesta como resultado de un análisis prospectivo de la industria de la cerveza artesanal como fuente de crecimiento económico, mediante el estudio de la generación de empleo y el consumo de insumos para su elaboración?.

Con el estudio prospectivo se plantea además resolver las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es la industria de la cerveza artesanal una fuente de crecimiento económico en el Ecuador?
- ¿Cuál será el aporte en la generación de empleo de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador?
- ¿Cuál será el aporte del consumo de materias primas de origen local en la producción de cerveza artesanal?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Establecer las estrategias y acciones que permitan alcanzar el escenario apuesta como resultado del análisis prospectivo de la industria de la cerveza artesanal en el 2020, con el fin de lograr un mayor desarrollo de la industria que permitirá generar crecimiento económico.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la industria de la cerveza artesanal como fuente de crecimiento económico, mediante el estudio de la generación de empleo, consumo de insumos para su elaboración y el crecimiento de la industria en el Ecuador
2. Investigar las oportunidades de empleo que se generarían alrededor de la industria de la cerveza artesanal.
3. Analizar la demanda de los insumos utilizados en la industria de la cerveza artesanal que son producidos en el Ecuador.

1.4 Metodología de la Investigación

En el presente acápite, se presenta la metodología que permitió desarrollar el análisis objeto de esta tesis. En este se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

En primer lugar se consideró a la Prospectiva, que busca mediante la investigación causal obtener evidencia de la relación causa y efecto de un fenómeno, en este caso sobre el análisis prospectivo de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador, que permita identificar las variables claves y las acciones necesarias para alcanzar el escenario objetivo al 2020.

Para lograr los objetivos del estudio que se plantea en esta tesis, se acudirá al empleo de la Metodología de Prospectiva Estratégica de Michel Godet¹, dicha metodología utiliza herramientas como: el Análisis PESTAL, el árbol de GIGET, FODA prospectivo, Abaco de Reigner, Matriz morfológica, Ejes de Schwartz, Matriz de gobernabilidad, que permitan definir los posibles escenarios de la industria y obtener las estrategias y acciones que permita alcanzar el escenario apuesta.

También se utilizaran técnicas de investigación empíricas como la encuesta, la entrevista y la medición, para la recopilación de información de las fuentes primarias.

Las características de la industria se lograran identificar mediante la observación y las entrevistas a los actores, permitirán identificar cuáles de las variables son causas o variables independientes, o aquellos factores que serán manipulados para causar efectos.

La formulación de preguntas a los informantes por medio de encuestas permitirá obtener información de primera mano, para determinar el mercado objetivo y el grado de asociación entre las variables y probar la hipótesis.

Los actores que formaran parte de esta investigación son: Los productores artesanales de la ciudad de Quito, los proveedores de insumos y maquinarias para la elaboración de cerveza artesanal y los consumidores de cerveza artesanal de Quito.

Para el presente análisis se tomaran las siguientes variables: el mercado objetivo, la calidad y diversificación del producto, la competencia y las alianzas

¹Michel Godet es profesor en el CNAM París, catedrático de Prospectiva industrial y autor de *Courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, editado por Odile Jacob. Es asimismo miembro del Consejo de Análisis Económico (CAE) junto con el Primer ministro y de la Academia de tecnologías.

estratégicas. Para cada una de estas variables claves para el futuro, se pueden identificar un cierto número de hipótesis o respuestas posibles para el futuro.

Luego de aplicada la metodología descrita en esta investigación se crearan los posibles escenarios futuros al 2020 que servirán al investigador para manipular las variables independientes en un ambiente controlado y medir los efectos en las variables dependientes. Lo interesante de los posibles escenarios es que actúan en un ambiente similar a la vida real, recreando experiencias.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Corrientes de la Prospectiva

La ciencia llamada “Prospectiva” como la ciencia del futuro, se enfoca en la importancia de la visión de futuro organizacional, donde se analizan los estudios que se realizan en diversos campos y el efecto que estos pueden producir en los escenarios influibles por decisiones actuales y de esta manera construir el mejor futuro posible.

La prospectiva nace en Francia, a finales de los años cincuenta. Su fundador fue el filósofo y hombre de negocios Gastón Berger² quien escribe un artículo de la “Revue des Deux Mondes”³. Los autores franceses Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel descubrieron de modo temprano este problema. Fue así evidente la necesidad de prever futuros alternativos o futuros posibles o futuribles. Desde entonces la prospectiva no trata de anticipar un solo futuro sino de investigar múltiples futuros de acuerdo con las diferentes contingencias y los distintos deseos, posibilidades y escogencias de las personas, grupos, organizaciones, culturas involucradas (Vásquez y Ortegón 2006).

Vale la pena detenernos en esta idea porque en ella radica el rasgo distintivo de dos corrientes de los estudios de futuro: el determinismo y el voluntarismo. El enfoque “determinista” es más frecuente en los Estados Unidos, mientras que el enfoque “voluntarista” lo es en Francia y en Europa. Estas dos grandes corrientes prospectivas la francesa y la inglesa, cuyas diferencias se centran en las acciones que se tomara sobre el futuro deseado, que se profundizan en los siguientes puntos.

² **Gastón Berger** (1896-1960), Filósofo francés que contribuyó en buena medida a la introducción de la fenomenología en Francia

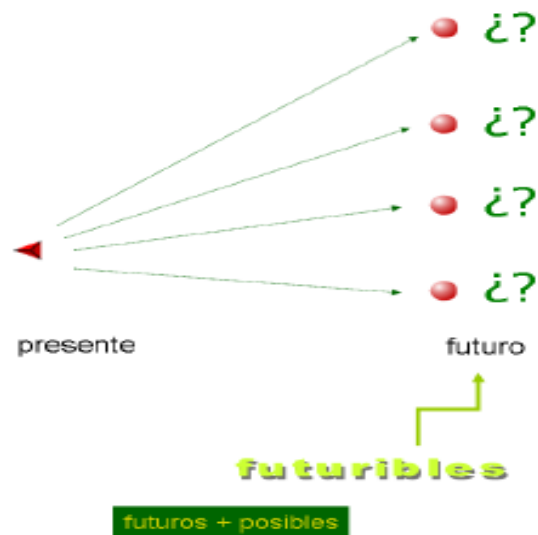
³ **REVUE DE DEUX MONDES**. n° 3, Paris, 1957.

2.1.1 Escuela Francesa(voluntarista)

Fundada en los años 60 en Francia por Bertrand de Jouvenel⁴, y Michel Godet⁵ basada en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y cambiado por las acciones de los actores sociales involucrados.

Esta escuela enuncia que la prospectiva no trata de prever, sino de ubicarse en el mañana para actuar hoy, no se trata de adivinar, sino un esfuerzo del pensamiento para ponerse delante del tiempo y retornar para ver lo que conviene hacerse hoy. El futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto, Bertrand de Jouvenel, en su “El Arte de la Conjetura”⁶, demuestra que en realidad no existe un solo futuro sino muchos futuros y que, por lo tanto, además del “futuro probable”, hay otros futuros posibles que él llama “futuribles”, palabra que es la asociación de los vocablos “futuros” y “posibles”.

Grafico 1 Concepción del futuro como una realidad múltiple



Fuente (Mojica 2010)

⁴**Bertrand de Jouvenel**, (1903-1987) fue un politólogo y economista francés, escritor polifacético, diplomático, profesor de varias universidades, miembro del Club de Roma y considerado el mayor exponente de la filosofía política.

⁵**Michel Godet**, es profesor en el CNAM París, catedrático de Prospectiva industrial y autor de *Courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, editado por Odile Jacob. Es asimismo miembro del Consejo de Análisis Económico (CAE) junto con el Primer ministro y de la Academia de tecnologías.

⁶**Jouvenel, B. D. (1964)**. El arte de la conjetura.: Proponía la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único.

Si el futuro es múltiple y no único, desaparece el interés por predecirlo, de modo que los diferentes futuros posibles tienen solamente la función de mostrarnos alternativas de lo que podría suceder. Estas alternativas se denominan “escenarios” los cuales cumplen la función de señalarnos situaciones eventuales que podrían sucederse años adelante, lo importante del futuro como realidad múltiple radica en poder comparar los diferentes futuros, examinar las implicaciones que tendría cada uno si llegase a suceder y finalmente elegir el escenario más conveniente.

Sin embargo, como la elección es un acto de la voluntad, esta corriente se denomina “voluntarista”. Sin embargo, no toda elección es aceptable, para que sea válida se requieren dos condiciones: primero, que quien realice la elección tenga suficiente información para hacerlo. Esto quiere decir que expertos poco informados no estarían en capacidad de hacer la elección del escenario más conveniente para una industria; Segundo, que quien elija lo haga en ejercicio de su libertad. En el caso de las industrias, esta segunda condición se refiere a la capacidad de elegir que tienen los expertos, es necesario que quienes lo hagan tengan poder de decisión, porque de lo contrario la escogencia del escenario no tendría ninguna relevancia para la vida de la empresa.

Una vez se lleve a cabo la elección del escenario futuro, se deberá realizar todas las estrategias requeridas para que el futuro elegido se convierta en realidad. Por ello, es importante recordar la frase del filósofo Maurice Blondel⁷ que se ha tomado como el slogan de la prospectiva voluntarista “el futuro no se predice sino

⁷ **Maurice Blondel** (1861-1949), filósofo francés, estudiar la acción humana y su sentido, tema y perspectiva inéditos en la filosofía francesa de la época,

se construye”. Se puede afirmar que la construcción del futuro es la esencia de la escuela voluntarista.

2.1.2 Escuela Inglesa(determinista)

La escuela inglesa con sus principales defensores las universidades de Sussex y Manchester, aunque también con influencia de Alemania y USA. Basada en la tecnología como principal motor del cambio de la sociedad. Considera que la acción de los actores sociales no es tan importante.

Conocida como “determinista” está basada en el comportamiento tendencial de los fenómenos que se estudian. Dicha escuela asume que los fenómenos estudiados muestran tendencias fuertes y que serían capaces de imponerse por encima de las decisiones humanas.

Las afirmación de esta escuela son evidente en el campo tecnológico, donde la fuerza de las tendencias se abren paso por si solas. Por ejemplo, la migración de las actividades analógicas a digitales. Es el caso de las actividades financieras, cada vez son más frecuentes las operaciones por Internet en detrimento de las diligencias tradicionales que suponían la presencia física de las personas.

Las grandes tendencias se denominan “megatendencias”, por ejemplo la “globalización”, la “sociedad del conocimiento” o la “sociedad de la información”. Son fenómenos dotados de mayor vigor que las simples tendencias cuya existencia es más fuerte que la voluntad de la mayoría de los seres humanos.

En la corriente “determinista” el futuro se puede reconocer en virtud de la fuerza de las tendencias y por esta razón podemos decir que esta escuela lee la realidad de manera lineal. A ella pertenece el “forecasting” norteamericano cuya

herramienta más conocida es la técnica “Delphi” empleada especialmente para reconocer el cambio tecnológico esperado para el futuro (Mojica 2010).

Si el “forecasting” procede identificando tendencias, lo hace reconociendo el futuro como “probable” y, por lo tanto, leyéndolo como una realidad única.

2.2 La Planificación

En toda actividad empresarial y personal es imprescindible determinar los resultados que se pretende alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esta funcione eficientemente, para esto es necesario la planificación.

La planificación es necesaria para establecer las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, según la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "La planificación es concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo", se puede decir que la planificación es la principal función de la administración. El concepto de Ackoff no difiere en absoluto de la definición de prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la pre actividad y la pro actividad.

2.3 La Prospectiva y la estrategia

La prospectiva y la estrategia están íntimamente ligadas a través los escenarios futuribles posibles, la prospectiva permite identificar estos escenarios y la estrategia permite tomar las decisiones y acciones necesarias para que alcanzar el escenario apuesta. Sin embargo todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de la estrategia de los actores.

Es conveniente distinguir entre una fase exploratoria que persiga la identificación de los retos de futuro y una fase normativa que busque la definición de las

opciones estratégicas posibles y deseables para que la empresa, frente a estas apuestas, pueda planificar acciones pertinentes. La distinción entre estas dos fases está más que justificada si entendemos que la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, en menor o mayor grado, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, entre dichos escenarios, cuales son los más probables.

Confundir los escenarios de la prospectiva con la elección de las opciones estratégicas, llevaría pensar que los mismos actores son los que intervienen en las dos fases. Sin embargo la fase de definición de los escenarios debe ser colectiva y debería englobar al mayor número de personas. Por el contrario, debido a razones de estricta confidencialidad y de responsabilidad, la fase consistente en la elección de las opciones estratégicas reconocemos que es propia de la incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité de Dirección de la empresa.

Señalaremos que esta última fase no tiene necesidad de un método específico. Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección.

2.4 De la prospectiva a la realidad de la estrategia

Si bien las corrientes “determinista” y “voluntarista” difieren diametralmente por su concepción de la realidad, en la práctica se requieren tanto las tendencias que señalan la corriente “determinista” como el diseño de los escenarios y la percepción múltiple de la realidad que indica la escuela “voluntarista”.

El análisis en la empresa ira requiriendo información sobre las tendencias tecnológicas que, como se menciona es de índole “determinista”, pero también tendremos necesidad de diseñar los escenarios de futuro en que se podría encontrar la

empresa y para ello iremos a necesitar variables de tipo económico, social, cultural, ambiental, político con las cuales se estaría construyendo el futuro. Ambos tipos de variables son indispensables.

Si conoce solo las tendencias tecnológicas que irían a marcar el futuro del negocio empresarial, se ha identificado únicamente una parte de la realidad, pero no podemos afirmar que el cambio hacia el futuro depende solamente de los factores tecnológicos. Asimismo, si solo se hubiese reconocido los factores económicos, sociales, etc. Se tendría igualmente una visión muy recortada de la realidad, porque se estaría omitiendo nada menos que la información sobre el cambio tecnológico (Mojica 2010).

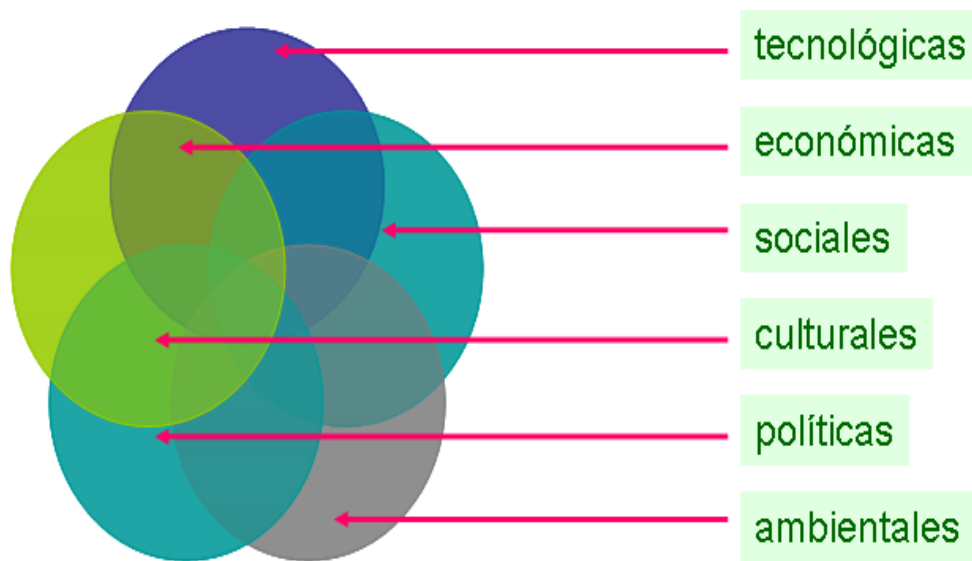
Estos requerimientos mutuos de las diferentes familias de variables se explican por medio de la “teoría de la complejidad”⁸, que es una de las bases conceptuales de la prospectiva estratégica. Esto quiere decir que no podemos concebir la realidad de manera fragmentada sino dentro de un todo, dentro del cual sus diferentes partes se conectan e influyen mutuamente dando lugar a situaciones múltiples de interdependencia, de esta manera, los fenómenos tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos se mantienen en una constante relación de causa y efecto mutuo.

El dinamismo entre las distintas variables genera un contexto dentro del cual operan los elementos que conforman el todo, a la manera de los átomos al interior de la molécula o de los planetas que conforman el sistema solar.

El siguiente gráfico muestra una idea aproximada de la contextualización de los fenómenos dentro de cuya teoría concebimos y leemos la realidad del presente y las alternativas del futuro.

⁸ La teoría de complejidad es un conjunto de teorías matemáticas y suposiciones filosóficas que ayuda al entendimiento del comportamiento de sistemas complejos. Se presentarán algunos fundamentos de la teoría de complejidad, especialmente conceptos pertenecientes a la teoría de sistemas dinámicos, la teoría de caos y la teoría de sistemas adaptativos.

Grafico 2 Análisis PESTAL



Fuente (Mojica 2010)

Para alcanzar la contextualización del entorno que rodea a una industria, analizaremos las variables del contexto, para lo cual se hará uso del análisis PESTAL que es un instrumento de planificación estratégica, que permite definir el contexto de una industria o empresa en particular (ONU MUJERES 2012). Analiza los factores externos; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la industria.

2.5 Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica

La escuela Voluntarista indica que el futuro no está escrito sino que queda por hacer, este futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían a los hombres y que de las políticas que desarrollan los hombres para hacer frente a esas tendencias es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

El mundo cambia pero los problemas permanecen

Esta es una constante, cada vez que se presenta un problema encontrado hace cinco, diez o incluso quince años antes, este suele a presentarse con nuevas variables. Este es el caso de la energía, del transporte, de Correos, y de las apuestas de las sociedades modernas como el empleo y la formación. La inversión intelectual realizada en ocasiones anteriores, no está apenas obsoleta y es suficiente actualizarla con datos recientes para que se pueda reencontrar la mayor parte de los mecanismos y constantes anteriores con las cuales los problemas fueron solucionados.

Son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia. Así, cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia. En realidad, todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres (Godet y Durance 2007).

Los hombres tienen la memoria corta: desconocen lo que es el largo plazo y sus enseñanzas. La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen, con el correr del tiempo, los hombres conservan inquietantes similitudes de comportamiento que les conducen, colocados ante situaciones comparables, reaccionan de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible. De este modo, es como se encuentra en el pasado innumerables lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas con respecto al futuro: los ciclos de escasez y de abundancia relacionados con las anticipaciones sobre la fijación de precios, la sucesión de largos periodos de inflación seguidos de otros de deflación, o la todavía inquietante coincidencia entre las evoluciones demográficas y la expansión o el declive económico y político del país, testimoniando esta realidad.

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación sin precedentes y excepcional para cada uno de los actores puesto que es el único tiempo que los actores viven. De ahí viene la tendencia, simétrica a la precedente, de sobreestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías.

Los actores clave en el punto de bifurcación

El mundo real es más complejo de lo que se piensa y sería inútil esperar a alguien que diese con la ecuación que descubriese su eventual determinismo escondido. E incluso, en el caso de que esto llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado.

En este contexto debemos preguntarnos ¿cómo se puede reconocer los puntos de las bifurcaciones?, ¿Qué acontecimientos, qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias, cuáles de éstas afectarán a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución, cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección, cuáles son las áreas de estabilidad? (Godet y Durance 2007). Estas cuestiones constituyen el menú cotidiano de la prospectiva.

Cuando se identifica el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios se está reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-claves del análisis prospectivo.

Así es como se encuentra, "el futuro como razón de ser del presente" (Gaston Berger) lo que permite un avance en el que el deseo como fuerza productora de futuro se convierte también en el principal motor de la auto-organización.

Un alto a la complicación de lo complejo

¿Es necesario que se dote de herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad? La perspectiva más bien invita a pensar en lo contrario; los grandes seres que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Recordemos los principios de la termodinámica y teoría de la relatividad.

Es necesario una llamada al orden que Maurice Allais (1989), uno de los economistas matemáticos más grandes de nuestro tiempo: "Una teoría cuyas hipótesis y consecuencias no pueden ser contrastadas con la realidad carece de todo interés científico". Maurice Allais⁹ añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa; "de dos modelos, el "mejor" será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad".

No se debe confundir complicación con complejidad y simétricamente simplicidad con simplismo. El reto está en no complicar las cosas, es bien difícil simplificarlas.

Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas

A menudo se olvidan de interrogarse, sobre si las preguntas que se formulan están bien planteadas y se precipitan en buscar las respuestas a preguntas falsas. Lo importante es tener las preguntas correctas para obtener las respuestas que necesitan los problemas planteados. El problema es el siguiente: ¿Cómo plantear las buenas preguntas?

Por lo general las ideas y estereotipos que recibimos y están de moda son los que dominan la actualidad, estos deben ser contemplados con desconfianza pues estas ideas son, con frecuencia, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión.

⁹ Maurice Félix Charles Allais (París, Francia, 31 de mayo de 1911 – París, Francia, 9 de octubre de 2010) fue un economista y físico francés ganador del Premio Nobel de Economía de 1988 por «sus contribuciones pioneras a la teoría de mercados y a la utilización eficiente de los recursos»

Maurice Allais denuncia también "la tiranía de las ideas dominantes". La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario. En consecuencia, en nuestra sociedad es muy probable que aquel que opine con tino y certeza tenga muy pocas oportunidades para ser entendido. En este sentido, creemos que es bueno e indispensable para la prospectiva cuestionar el confort que guardan nuestros espíritus y despertar las conciencias que están dormidas soñando con falsas certidumbres.

En el pasado, pudo tener varias veces razón cuando se cuestiona las ideas dominantes de la época. Esta reingeniería mental condujo, sobre todo a presentir la superabundancia energética, a denunciar el espejismo tecnológico y las técnicas de dirección copiadas mimética y mecanicistamente traídas desde Japón.

Tampoco la estrategia se escapa del conformismo. Para toda empresa la buena pregunta sería: ¿Cómo ser rentable contando con el tamaño y la dimensión que dicha empresa tiene?

De la anticipación a la acción a través de la apropiación

Tener una visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos. La motivación interna y la estrategia externa son pues dos objetivos indisociables que no se pueden alcanzar por separado.

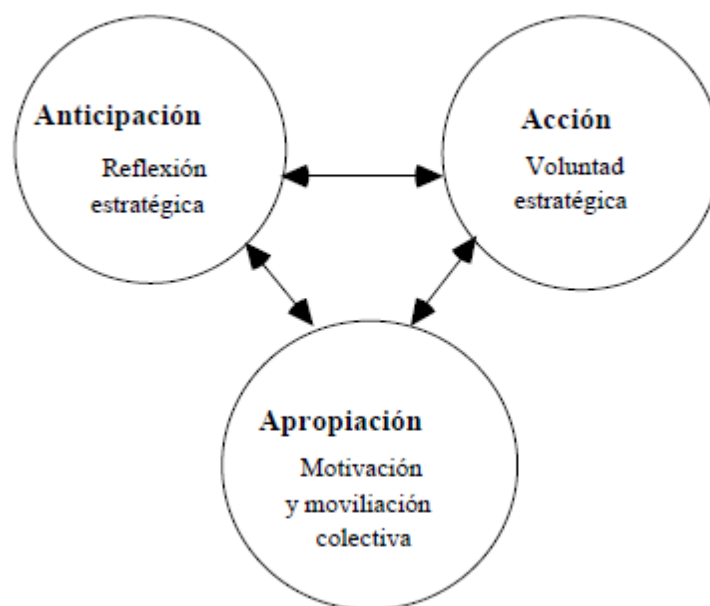
El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones

estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz.

Se encuentran los tres componentes del triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones). La unión entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo).

Grafico 3 El triángulo griego



Fuente (Godet y Durance 2007)

Es así cómo se aclara y dilucida el falso debate ente intuición y razón. En el momento de la acción, es demasiado tarde como para empezar a reflexionar, y cuando

se hace, es necesario tener el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia.

La acción está dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina, generalmente, a la razón. Esta impresión es engañosa pues el acto reflejo de la acción es tanto más rápido y apropiado cuanto más haya sido el cerebro entrenado previamente. Lo que es cierto para los músculos también lo es para el alma o el espíritu. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad.

2.6 Las cuatro actitudes posibles frente al futuro

Debido a los defectos en la anticipación que se comete, el presente se muestra lleno de cuestiones antes insignificantes, ahora urgentes, que es necesario solucionar rápidamente, sacrificando el desarrollo a largo plazo, instalando ilusorias soluciones.

En un mundo en mutación donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva (tecnológica, económica y social) a la empresa para dotarse de flexibilidad estratégica, es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar actitudes: *el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados* (Godet y Durance 2007).

Como una conclusión práctica para los decisores en las industrias, Godet precisa: “A partir de ahora, cuando establezcan un plan de actuación, abran tres columnas, una para la reactividad, otra para la pre actividad y finalmente, otra para la pro actividad. Ninguna de ellas debería quedar ni demasiado llena o ni demasiado vacía.

Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación” (Godet y Durance 2007).

2.7 Metodología del Análisis Prospectivo

Para lograr los objetivos del estudio que se plantea en esta **tesis**, se acudirá al empleo de la metodología de prospectiva estratégica de Michel Godet¹⁰, dicha metodología utiliza herramientas como: el Análisis PESTAL, el árbol de GIGET, FODA prospectivo, Abaco de Reigner, la Matriz morfológica, Ejes de Schwartz, Matriz de gobernabilidad, que permitan definir los posibles escenarios de la industria y obtener las estrategias y acciones que permita alcanzar el escenario apuesta. También se utilizarán técnicas de investigación empíricas como la encuesta, la entrevista y la medición, para la recopilación de información de las fuentes primarias.

El mecanismo de interacción con los actores de la investigación será el Método Delphi, según Linston y Turoff¹¹, definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Este método consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

¹⁰ Michel Godet es profesor en el CNAM París, catedrático de Prospectiva industrial y autor de *Courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, editado por Odile Jacob. Es asimismo miembro del Consejo de Análisis Económico (CAE) junto con el Primer ministro y de la Academia de tecnologías.

¹¹ Linstone, H., Turoff, M.: « The Delphi Method. Techniques and Applications », Addison-Wesley, 1975, p.3

2.8 Árbol de GIGET

El árbol de Giget pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.¹²

La elaboración completa de un árbol es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa de la cerveza artesanal (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno de competencia. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

A continuación se presenta el árbol de Giget de la industria de la cerveza artesanal, que se obtuvo aplicando el método Delphi con personas conocedoras de la industria de la cerveza artesanal:

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
RAMAS (Resultados)	<ul style="list-style-type: none">• Se consideraba un producto poco accesible• Se consideraba un alimento	<ul style="list-style-type: none">• Bebida de moderación• Variedad de sabores, textura y marca en la cerveza artesanal	<ul style="list-style-type: none">- Marca Posicionada- Producto Diferenciado
TRONCO (Capacidad)	<ul style="list-style-type: none">• Limitada producción• Poca diversidad de producto	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de la calidad• Diversificación de producto• Interés de producir de forma	<ul style="list-style-type: none">- Incremento de la Cultura Cervecera artesanal con el aumento de micro cervecerías, como alternativa a la fabricada

¹² Adalberto Zambrano Barrios, Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, 2002 pág. 72

		artesanal las cerveza <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la importación de materia prima para producción artesanal 	de forma industrial.
RAIZ (Competencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Producción Manual • No existía métodos de preservación • Monopolio Absoluto 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialización de los procesos • Métodos efectivos de preservación • Oligopolio • Acceso de capacitación para la elaboración de cerveza • Creación de la asociación de cerveceros artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en mezclas y sabores en la cerveza artesanal

2.9 FODA prospectivo

Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la matriz FODA, herramienta que combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno organizacional. Sin embargo al aplicar esta herramienta de planificación al entorno prospectivo es necesario incrementar una dimensión adicional que es el tiempo, cuyo fin es revisar el pasado, como insumo del presente y para enfrentar el futuro de las dimensiones del FODA:

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyeron y contribuirán al logro de sus objetivos.

Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que contribuyeron y contribuirán al logro de sus objetivos.

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

A continuación se presenta el FODA prospectivo de la industria de la cerveza artesanal, que se obtuvo aplicando el método Delphi con personas conocedoras de la industria, los cuales se mencionan en el acápite 4.4 del presente documento:

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Pasado	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de producción de cerveza artesanal en el Ecuador. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de mala calidad • Poca variedad de productos cervecero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Monopolizado con producción industrial • No había la cultura de consumo de cerveza artesanal. • No existía asociación de productores artesanales de cerveza. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existía acceso a las materias primas • Inestabilidad Política • No existían planes de una matriz productiva
Presente	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce a menor escala y con mejor calidad. • Acaparar a diferentes segmentos. • Innovación de productos. • Imagen única y diferenciada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de economía a escala. • Bajo reconocimiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un mercado objetivo en crecimiento para el consumo del producto. • No existen competidores posicionados en el mercado. • Existe una asociación de Productores Artesanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de importaciones de insumos y materia prima. • Inestabilidad jurídica. • Cambio en la Matriz productiva • No existe una normativa para la producción y comercialización de la cerveza artesanal
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en el producto. • Capacidad de diferenciación de sabor con respecto a otras cervezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en un producto industrializado y no diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones pueden ejercer presión para que se genere una ley para la producción de cerveza artesanal. • Existen marcas posicionadas del mercado de Cerveza Artesanal. • Incremento en la cultura de consumo de cerveza artesanal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricción total de importaciones de materias primas. • Vuelva la inestabilidad política y jurídica. • No funcione la matriz productiva, no se completen los objetivos del cambio. • No se genere ninguna ley para la producción y comercialización de la cerveza artesanal.

2.10 Abaco de Reigner

Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor Francois Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real a partir de una escala de colores.

La primera fase consiste en definir lo más preciso posible la problemática a estudiar, debe ser abordada con cuidado y descomponiendo los elementos, puede darse una discusión sobre la evolución del pasado o sobre la visión del futuro. Cada experto se pronuncia individualmente en cada afirmación utilizando la escala de colores propuesta a continuación:

Grafico 4 Escala de colores del Abaco de Reigner

Verde oscuro		Actitud muy favorable
Verde claro		Actitud favorable
Amarillo		Existe duda
Rosado		Actitud desfavorable
Rojo		Actitud muy desfavorable
Blanco		No hay opinión

Fuente Propia del autor

En la segunda fase, se trata las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio. La imagen de mosaico constituye un verdadero panorama de información cualitativa, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

Grafico 5 Abaco de Reigner de la industria de la cerveza artesanal del Ecuador

Ábaco de Reigner



N°	Variables	María Jos	Hildy	Christian	Anita
1	Alianzas estrategicas	SI	SI		SI
2	Mercado	SI	SI	SI	SI
3	calidad del producto		SI	SI	SI
4	Posicionar marca				
5	Imagen unica y diferenciada				
6	Segmentacion				
7	Normativa para la produccion				
8	Libre Importacion de materia prima				
9	Inestabilidad juridica	SI	SI	SI	
10	Diversificacion del producto	SI	SI	SI	SI
11	Innovacion producto				
12	Competencia		SI	SI	SI
13	Generar plazas de trabajo				
14	Incremento de la cultura gourmet de cerveza artesanal				
15	Economias de escala				

MUY PROBABLE

PROBABLE

DUDA

IMPROBABLE

MUY IMPROBABLE

NO RESPUESTA

En la tercera fase se realiza la discusión de resultados, y es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión.

El método es eficaz, simple y rápido. Permite a los que divergen expresarse (y valorar sus opiniones). Se trata de un excelente útil de comunicación: no es el consenso lo que se busca, sino más bien el intercambio y el debate entre los individuos.

Grafico 6 Variables escogida del Abaco de Reigner



N	Variables	María Jos	Hildy	Christian	Anita
1	Alianzas estratégicas	si	si		si
2	Mercado	si	si	si	si
3	calidad del producto		si	si	si
9	Inestabilidad jurídica	si	si	si	
10	Diversificación del producto	si	si	si	si
12	Competencia		si	si	si

Fuente Propia del Autor

2.11 Matriz morfológica

Es un método analítico combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky Astrónomo del California Institute of Technology, su objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Se basa en la concepción de cualquier objeto de nuestro pensamiento está compuesto por cierto número de elementos y en la consideración que estos tienen identidad propia y pueden ser aislados, por lo tanto se parte de una lista de atributos para generar nuevas posibilidades.

Es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, pero también se distingue por su complejidad para realizarla, es muy apropiada para:

- Nuevos productos o servicios a los que ya existen
- Aplicaciones para nuevos materiales
- Nuevos segmentos del mercado
- Nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva
- Nuevas técnicas promocionales para productos y servicios

El método tiene 3 etapas claramente diferenciadas:

- El análisis
- La combinación
- La búsqueda morfológica

El proceso que se sigue es el siguiente:

Escoger el problema a resolver, situación u objeto a mejorar luego procedo a analizar que atributos (o elementos, o parámetros) lo componen. Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos. Es conveniente seleccionar los atributos relevantes. Posteriormente se procede a analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo. Combinar, haciendo todas las combinaciones posibles, cogiendo cada vez una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina "producto morfológico".

La búsqueda morfológica consiste en analizar las combinaciones y ver sus posibilidades creativas. Si el número de variantes es elevado, el número de combinaciones puede volverse inmanejable. Una simplificación que suele hacerse es eliminar aquellas combinaciones parciales de dos o más variantes que

se consideren inviables y en consecuencia, eliminar todas las que de ellas se derivarían.

En conclusión el análisis morfológico se presta muy bien a la construcción de escenarios para el análisis de la prospectiva. Un sistema global puede ser descompuesto en cuestiones o variables demográficas, económicas, técnicas, sociales u organizativas. Para cada una de esas variables o cuestiones clave para el futuro se pueden identificar un cierto número de hipótesis o de respuestas posibles para el futuro.

Un camino, un recorrido es una combinación asociada por la coherencia de una hipótesis de respuesta para cada variable que se ha tenido en cuenta. El espacio morfológico define muy exactamente el abanico de los futuros posibles.

Los escenarios, constituye la descripción de un futuro posible y de la forma de alcanzarlo, todos aquellos que se pueda imaginar sin embargo para reducir la incertidumbre se reduce a 5 posibles:

- Escenario optimista, plantea acciones deseables que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.
- Escenarios pesimista, contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica.
- Escenario tendencial, Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van
- Escenario apuesta, que es el objeto del análisis
- Escenario contrastado (cisne negro), ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado

Grafico 7 Matriz morfológica de la industria de la cerveza artesanal

Matriz Morfológica



Variables Estratégicas	Optimista	Pesimista	Tendencial	Apuesta	Cisne Negro
Alianzas Estratégicas	Incremento	Reducción	Estabilidad	Incremento	Ninguna
Mercado	5%	1%	2%	3%	0%
Calidad de Producto	Alta	Baja	Media	Alta	Muy Baja
Inestabilidad Jurídica	Estable	Inestable	Poco Estable	Estable	Muy inestable
Diversificación del producto	Muy Diversificado	Poca Diversificación	Poca Diversificación	Diversificada	Poca Diversificación
Competencia	Poca Competencia	Mucha Competencia	Mucha Competencia	Poca competencia	Mucha Competencia
Escenario	Viva la Vida Loca	Chuchaqui	Picadazo	Dos mas	Pidiendo perdón

Fuente propia Del autor

Posteriormente se analiza cada una de las variables estratégicas y a través de ello se va diseñando posibles escenarios que complementen el análisis, se asignan nombres a cada uno de estos escenarios que se convierten en un estímulo para la industria y lograr alinearla al objetivo que requerimos tal como se menciona a continuación:

Optimista: Viva la vida loca

Este escenario describe un escenario optimista, tomando en cuenta la combinación de variables estratégicas como se menciona a continuación:

- En este escenario al 2020 se espera que se incrementen las alianzas con bares, restaurantes, puff, que puedan incluir dentro de su menú nuestra bebida para acompañar comida gourmet.
- Se espera tener una penetración en el mercado del 5% del universo de posibles consumidores de cerveza artesanal, dada la tendencia creciente que existe para el consumo de este producto.
- Calidad de producto alta, y así de esta manera consolidar la introducción en el mercado.
- Considerando la estabilidad jurídica del Ecuador, se espera tener leyes claras para la producción y comercialización, beneficiándose a la vez de leyes del artesano, y beneficios tributarios por la creación de nuevas empresas en la industria de la cerveza artesanal.
- Los clientes pueden acceder a la diversidad de productos, se espera llegar a producir los 3 estilos de cervezas de muy alta calidad del tipo ale y lager, entre ellas: Rubia, Negra, Roja.
- Se espera consolidarse como pioneros en este producto y así aprovechar la poca competencia que existe actualmente, considerando que es

necesario empezar lo más pronto disminuyendo la barrera de entrada al negocio

Pesimista: Resaca

Este escenario describe un escenario pesimista, en el que la empresa debe estar consciente que existe probabilidad que ocurra, la combinación de variables estratégicas es como se menciona a continuación:

- En este escenario, respecto de las alianzas estratégicas, no se obtiene el resultado esperado, por lo que existe pocas alianzas con bares, puff, que puedan incluir dentro de su menú nuestra bebida para acompañar comida gourmet.
- La introducción en el mercado, es del 1% de posibles consumidores de cerveza artesanal, esto se debe a que ha habido factores externos (cerveza importada), que han reducido la demanda que existía para el consumo de este producto.
- La calidad del producto es baja, ya que no se ha logrado obtener la suficiente utilidad para equipar un laboratorio de análisis de muestras, con la tecnología suficiente para investigar formas de mejorar la calidad.
- Debido a la inestabilidad jurídica durante los últimos 15 años, los impuestos tienden a incrementarse y así crear barreras legales para las pequeñas y medianas industrias.
- Debido a los puntos anteriores no se ha logrado investigar lo suficiente para crear una diversidad de productos, no se tendrá la variedad suficiente para ampliar el mercado. Sólo se tendrá dos tipos de cerveza, entre ellas, la Rubia y la Negra.

- Las barreras de entrada se reducen lo suficiente como para encontrar varias industrias que realicen esta misma labor de manera artesanal, y así poder competir con un precio más bajo que el se tiene, una calidad y diversidad menor a la que se puede ofrecer.

Tendencial: Picado

Se debe mirar hacia el futuro, pero tomando en consideración las tendencias que dan un marco referencial del enfoque que requerimos para este tipo de negocio, a continuación las variables que se tomarán en consideración para este escenario, que se obtienen como resultado de un estudio de mercado sobre los gustos y preferencias ver acápite 3.2:

- Al 2020 en nuestro escenario “Picado” las alianzas estratégicas, mantendrán una estabilidad, con una industria que pueda mantener el mercado de las cervezas artesanales a un nivel medio, donde los bares y restaurantes mantienen en sus menús el producto por la demanda existente.
- En este escenario, la introducción en el mercado es del 2% de posibles consumidores de cerveza artesanal, con una demanda intermedia del producto, manteniendo a la competencia en el mismo nivel sin crear mucho interés en el producto.
- La calidad del producto es media, se han utilizados los equipos y tecnología promedio para alcanzar una calidad promedio que obtenga la calidad necesaria para poder producir y lanzar el producto sin mayor esfuerzo.
- Ecuador ha mantenido una inestabilidad jurídica en los últimos años, se considera poca estabilidad en cuanto a leyes e impuestos relacionados

con el mercado de la cerveza artesanal, debido también a la competencia que las leyes han sido creadas a beneficio de la misma.

- Existe poca diversificación del producto ya que no se ha implementado el esfuerzo suficiente para incrementar calidad, alianzas y el intento de introducir de mejor manera al mercado un producto atractivo para los consumidores. A la vez se necesita un estudio para innovación de productos que sean diferentes a la competencia.
- Analizando los puntos anteriores y tomando en cuenta el desinterés por el mejoramiento de la industria cervecera artesanal, la competencia es alta ya que no puede innovar un producto para diferenciarse y ser número uno en el mercado.

Apuesta: dos más

Este negocio debe tener el escenario en el que todos nuestros esfuerzos se verán centrados, este escenario apuesta indica que tenemos probabilidades de trabajar hasta conseguir el objetivo trazado, debemos trabajar fuerte pero enfocarnos en lo estratégico que es la clave, luego de revisar todas las herramientas y los resultados de nuestro estudio de mercado, se detalla a continuación las variables a tomar en cuenta:

- Las alianzas estratégicas tendrán un incremento en este escenario ya que se buscará obtener más negociaciones con restaurantes o bares dentro y fuera de la ciudad, que representen una excelente oportunidad de crecimiento y reconocimiento de la marca de la cerveza artesanal.
- El crecimiento de mercado nacional crecerá en un 3% La gente empezará a distinguir la variedad de la cerveza artesanal. Nuestra apuesta es que este mercado va a crecer tan fuerte como lo hizo el del vino en su

momento, que, al igual que el potencial mercado de la cerveza artesanal ahora, tuvo que educar a los consumidores para que aprendieran a distinguir entre los diferentes tipos de vinos que existen.

- ▶ En el mercado de cerveza artesanal aunque es pequeño, la calidad es muy importante los clientes buscan sabores especiales con tendencia al refinamiento y a la exigencia por este motivo debe ser el producto de alta calidad para conquistar a los consumidores que la prueben.
- ▶ Al tener una estabilidad jurídica en el país ayuda que la industria de la cerveza artesanal tenga auge en la producción y comercialización del producto ya que obtiene ventaja en varias leyes como en la importación de materias prima.
- ▶ La profunda diversificación de productos que pueden salir de la cerveza artesanal abre un inmenso abanico que puede ir desde un sabor tradicional como la rubia, roja y negra hasta cervezas con sabor de frutas, especias, chocolate entre tantos otros sabores para que los consumidores tengan la oportunidad de descubrir nuevas opciones de sabores de cerveza artesanal.
- ▶ La competencia en el escenario apuesta (dos más) es poca debido a que recién es un producto que se estaría produciendo y comercializando, con pocos productores lo cual se ganaría mercado empezando a educar a los clientes a consumir cerveza artesanal.

Cisne Negro: Pidiendo perdón

En este escenario, el peor, se consideran todas aquellas situaciones o eventos que puedan afectar de manera drástica cualquier tendencia o situación

favorable para la industria que sea motivo de estudio. El cisne negro se describe a continuación:

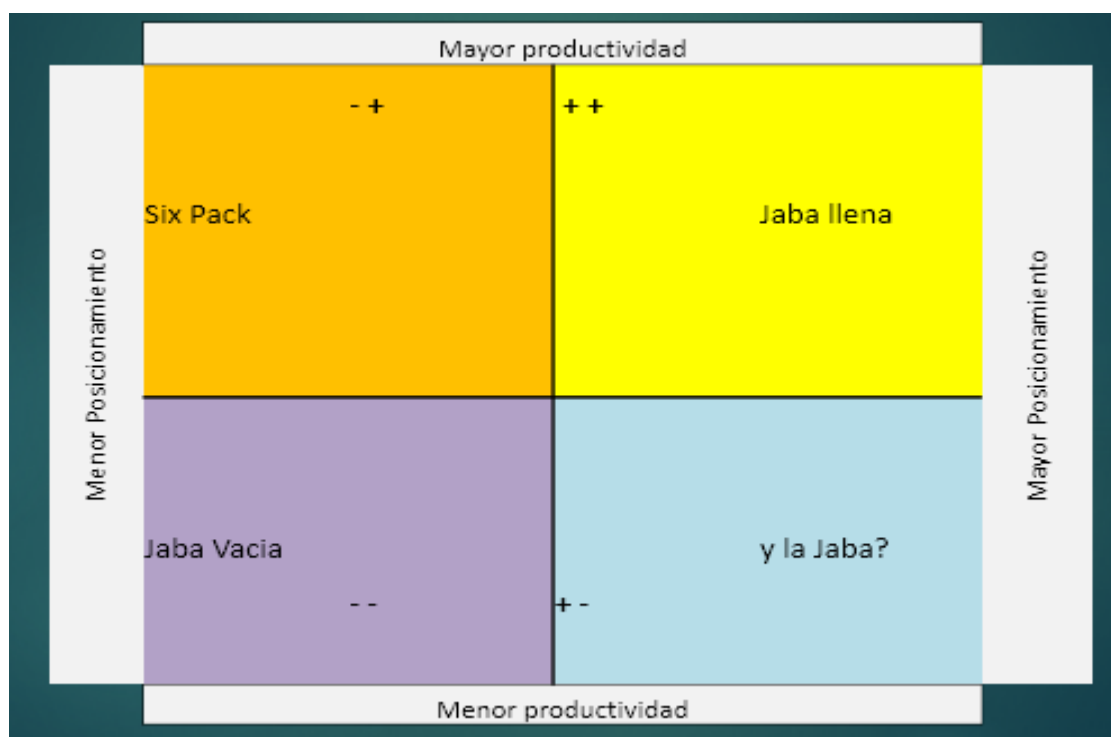
- ▶ En este escenario se han perdido todas las alianzas estratégicas con bares especializados de cerveza artesanal, como consecuencia todo el mercado que se consiguió en el transcurso de los años se redujo al 0% , entre las principales causas de la pérdida de mercado son: la baja calidad del producto obtenido en la elaboración de la cerveza, esto como consecuencia de las dificultades para importar insumos de calidad, causada por la restricciones a las importaciones de los países como EEUU, Alemania, Argentina, que son los principales productos de cebada y lúpulo. Esto como consecuencia, de la ruptura de las relaciones con dichos países debido a la inestabilidad política y jurídica en el país.
- ▶ Para la obtención de insumos se ha montado un mercado negro, y se ha incentivado la producción casera de cebada malteada del tipo Pilsen de baja calidad a precios bajos, lo que provoco la aparición de gran una cantidad de cervecerías artesanales que producen un solo tipo de cerveza con calidad baja.

2.12 Ejes de Schwartz

Este método permite agrupar o aglomerar las variables identificadas en dos categorías principales.

Por medio de dos ejes en forma de cruz, es posible proyectar la mejor (+) y la peor (-) evolución de las categorías escogidas. Al definir un **mapa con dos ejes**; los ejes vendrán determinados por los dos drivers más inciertos identificados mediante las variables estratégicas. Esto ofrecerá 4 escenarios. En nuestro caso los ejes serían Productividad y Posicionamiento:

Grafico 8 Ejes de Schwartz para la industria de la cerveza artesanal del Ecuador



Fuente Propia de Autor

Mayor Productividad y Mayor Posicionamiento

Escenario “Jaba Llena”

En el 2020 se ha consolidado la industria, generando marcas reconocidas que brinda el posicionamiento de cerveza artesanal y mediante un desarrollo de procesos ágiles de producción y comercialización, cumpliendo con legislación vigente, una administración adecuada de recursos, se mejora la productividad, que permite corresponder efectivamente la confianza de nuestros ¹³stakeholders.

Mayor Productividad y Menor Posicionamiento

Escenario “Six Pack”

En el 2020, un escenario de alta productividad se generaría por la alta automatización de los procesos de producción y el apoyo del gobierno para invertir en los mismos, esto incrementaría la calidad y diversificación de la

¹³ Terminio ingles que se refiere a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa».

cerveza artesanal. Por el contrario se ha descuidado el marketing, sin estrategias apropiadas para el posicionamiento en el mercado, al no crear alianzas estratégicas, dando oportunidades a la principal competencia la Cerveza Industrializada, que se va incrementando la inversión, no tanto en calidad sino en marketing posicionándose en el mercado cervecero.

Mayor Posicionamiento y Menor Productividad

Escenario “Y la Jaba”

En el 2020, se alcanzado un escenario de alto posicionamiento debido a la calidad, diversificación de la cerveza artesanal y a la estrategias de marketing sin embargo la producción no ha ido creciendo al mismo ritmo que el mercado debido a los altos costo de que implica un ampliación de la capacidad instala para mayor producción y al incremento de los costos de los insumos, que pueden presentarse por circunstancias económicas, que generen restricciones en las importaciones, alto costo de financiamiento.

Menor Productividad y Menor Posicionamiento

Jaba Vacía

En el 2020, no se pudo obtener las suficientes alianzas estratégicas debido a que no se gestionó adecuadamente el posicionamiento, adicionalmente no se pudo diversificar el producto ya que se requería mayor inversión y productividad, por lo que se obtuvo el escenario desfavorable y no se logró cumplir los objetivos.

Para cada escenario se debe pensar en implicaciones y acciones a desarrollar para la consecución de los mismos y sobres los cuales se puede influenciar en las variables y las estrategias.

Capítulo 3: Análisis de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador

3.1 Análisis PESTAL

El método planteado para cubrir este análisis permite conocer el entorno donde se desenvuelve la industria, evalúa distintos factores como Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal, que son parte del ambiente externo que influyen en toda industria. Este es un paso previo a la obtención del FODA en el marco del análisis prospectivo que se plantea en esta tesis.

Entorno político

Este factor principalmente se enfoca en el Gobierno y su manejo de las diferentes políticas que aplica, es necesario entender cómo puede afectar su ideología, la política económica, su modelo de matriz productiva, facilidades para la inversión, si puede existir inestabilidad política por las modificaciones a las leyes, la emisión de nuevos reglamentos, nuevas leyes, creación de más secretarías, subsecretarías, coordinaciones que hacen que los trámites se vuelvan demasiado burocráticos para el surgimiento de emprendimientos económicos.

En la actualidad en el Ecuador, el entorno político está guiado por el Plan Nacional para el Buen Vivir que tiene vigencia desde el 2013 al 2017, que propone una sociedad basada en el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, la justicia social, la armonía con la naturaleza, el bienestar, y la felicidad de todos y todas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades 2014). Las principales directrices que rigen el Plan Nacional del Buen Vivir se detalla a continuación:

- Un Estado democrático, constitucional, plurinacional e intercultural como garante de derecho
- Recuperar lo público en la dotación de servicios sociales básicos
- La inversión social debe ser eficiente y eficaz

- Una principal política social es la inclusión económica
- La universalidad de la seguridad social
- La política social es universal y reconoce la diversidad
- La centralidad de la política educativa
- Salud universal

Teniendo como punto de partida el plan mencionado, es menester hacer referencia a las políticas comerciales que se han implementado el gobierno, buscando dinamizar la producción nacional y precautelar los desequilibrios en la balanza de pagos, mediante el sostenimiento de determinados sectores productivos usando la aplicación de salvaguardas a las importaciones. Dicha medida abrió un margen de tensión con los países vecinos Perú y Colombia, que son más proclives a la plena liberalización de los mercados. El camino no le ha sido fácil, la negación de un TLC con los Estados Unidos, ha obligado al gobierno diversificar los productos y los destinos de las exportaciones ecuatorianas.

La aplicación de las salvaguardas favoreció a ciertos sectores de la industria nacional, hizo descender los niveles de importación y logró contener la salida de divisas. Luego de superada la crisis en mención, se utilizaron nuevamente las salvaguardas a fin de regular el flujo de las importaciones y enfrentar los problemas con la balanza comercial.

En la actual coyuntura, la política de restricción de importaciones es una de las principales dificultades con las que un cervecero artesanal se encuentra para el desarrollo de un cervecería artesanal ya que productos como el lúpulo y levaduras son importados en su totalidad desde países como Argentina, Bélgica, España, países en los cuales es posible la siembra de la planta del lúpulo, la cual necesita de las cuatro estaciones del año para su crecimiento.

En política laboral, el gobierno elimino la tercerización laboral y posteriormente, planteó esquemas de control público a las empresas, para evitar la continuidad de mecanismos de flexibilización contractual. A la vez, impulso una política de aseguramiento universal, con lo que se procuró reafirmar la obligatoriedad de la afiliación a la seguridad social a las personas en régimen de dependencia laboral y, así, evitar toda forma de precarización de las condiciones de trabajo.

En política salarial el gobierno ha decretado diversas alzas en el ingreso básico de los trabajadores durante el periodo 2009 y 2012. Al comparar los promedios anuales, en 2008, el salario real fue de USD 198,9; el promedio en el 2009 ascendió a USD 206,6; en el año 2010 subió a USD 219,6; y en 2011 el salario real fue de USD 231,1. Así, las políticas del gobierno han ayudado a que se mantenga, e incluso se incremente, el poder adquisitivo de los hogares (BCE, 2013).

Grafico 9 Evolución del Salario básico unificado

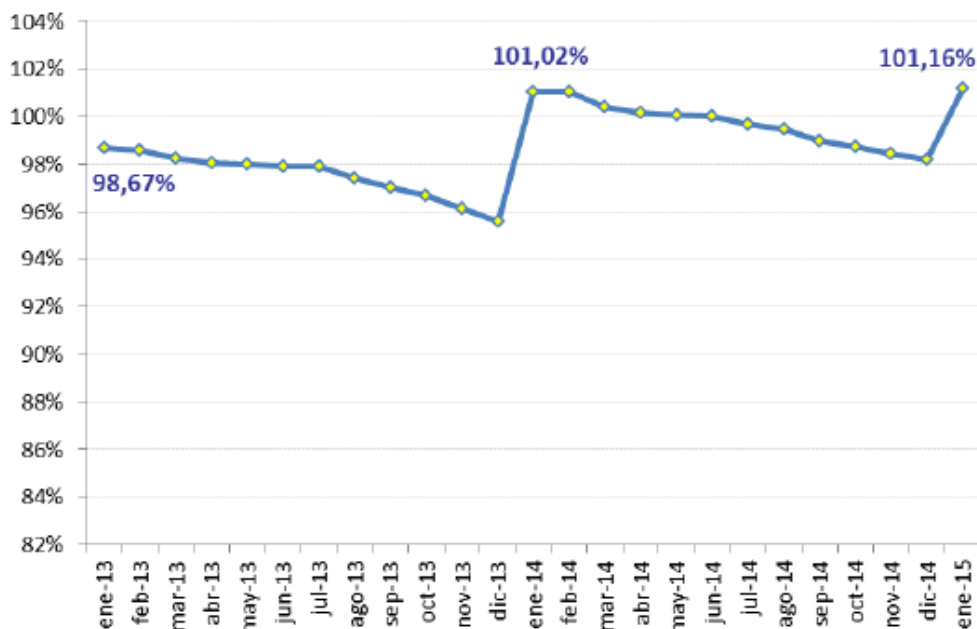


Fuente Banco Central del Ecuador

Si en 2007 el ingreso familiar promedio cubría el 67,1% del costo de la canasta básica, en el año 2012 dicha relación subió a 91,5%, hasta llegar a enero del 2015 la canasta básica familiar costó 653,21 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar

promedio cubre el 101,16% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 1,07% en referencia al mes anterior (INEC 2015).

Grafico 10 Evolución de la cobertura del presupuesto familiar



Fuente Informe Inflación INEC enero 2015

En lo referente al cambio de la matriz productiva, el Gobierno Nacional plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo, lo que permitirá (SEMPLEDES 2012):

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.
- Eliminar las inequidades territoriales.
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.

La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, eco eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados

en la economía del conocimiento y la biodiversidad. Este cambio permitirá generar riqueza basados no solamente en la explotación de nuestros recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población.

Un proceso de esta importancia requiere que las instituciones del Estado coordinen y concentren todos sus esfuerzos en el mismo objetivo común. Los ejes que plantea el gobierno para la transformación de la matriz productiva son:

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.

2. Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.

3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que serían capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.

4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos, particularmente de la economía popular y solidaria, o que incluyan mayor valor agregado como alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo. Con el fomento a las exportaciones se busca también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.

Por otro lado, la creación de una nueva matriz productiva está motivando la creación de sectores que puedan desarrollar materias primas propias para reducir las

importaciones, principalmente de sectores como la petroquímica, siderúrgica, metalúrgica, y la química industrial, como base del desarrollo de las demás industrias relacionadas con estos productos, que permiten que se pueda fabricar las maquinarias necesarias para la elaboración de cerveza artesanal a precios muy por debajo de los importados.

Entorno económico

El año 2015 es un año difícil para el país, ante un entorno externo caracterizado por los bajos precios del petróleo, un dólar apreciado con respecto a las monedas de socios comerciales clave y una demanda mundial que se mantiene atenuada. El crecimiento económico, que se espera se desacelere a cerca del 1,9% al final del año, dependerá en gran medida del precio del petróleo y del acceso al financiamiento externo.

La tasa de inflación acumulada en 2014 se situó en el 3,7%, un punto porcentual más que en 2013. La inflación acumulada en 12 meses hasta mayo de 2015 fue del 4,5%. No obstante, el escaso dinamismo de la actividad económica en 2015 y la alta valoración del dólar contribuirán a contener las presiones inflacionarias que podrían derivarse de los aumentos de impuestos y aranceles y el recorte planificado de varios subsidios estatales. Se espera que la tasa de inflación acumulada en 2015 sea algo mayor que en 2014 (CEPAL 2015).

El panorama fiscal en el 2015 se ve afectado por la caída del precio de la mezcla del crudo ecuatoriano, incluso por debajo del pronóstico de 45 dólares que el banco central utilizó en sus estimaciones revisadas de crecimiento del PIB de junio. En enero de 2015 se anunciaron los primeros ajustes del presupuesto para enfrentar una reducción de los ingresos petroleros, específicamente un recorte de 837 millones de dólares de las inversiones públicas y de 580 millones del gasto corriente, así como medidas

adicionales para aumentar los ingresos y reducir los egresos fiscales. Por otra parte, se obtuvo una ampliación del endeudamiento externo a través de nuevos préstamos de China, así como la colocación en el mercado internacional de bonos soberanos por 750 millones de dólares, tanto en marzo como en mayo de 2015 (CEPAL 2015).

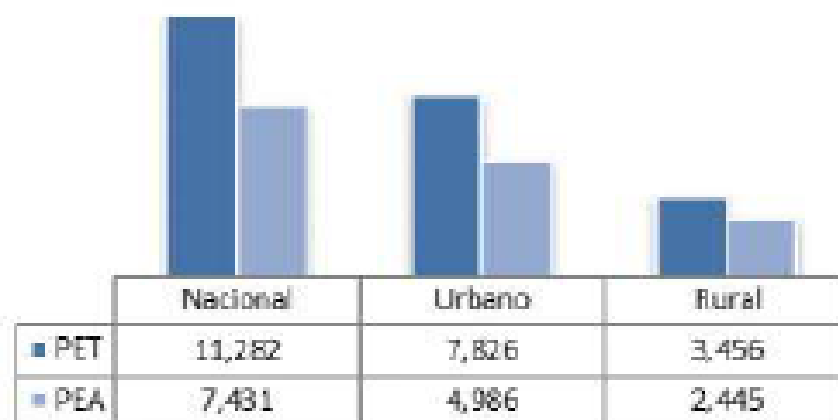
Entre las medidas adicionales implementadas por el gobierno, se destaca la reforma tributaria de diciembre de 2014, que restringe el ámbito de los gastos deducibles, amplía la base tributaria y encarece la salida y el mantenimiento de divisas en el exterior. En abril de 2015 se promulgó una amnistía tributaria que prevé la condonación de multas e intereses por el pago de deudas tributarias y por deudas con el Banco Nacional de Fomento. Por el lado de los egresos, además del recorte anunciado en enero el Estado ahorraría más de mil millones de dólares en virtud de la disposición que le exime de sus obligaciones con respecto a las pensiones jubilares del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), aprobada en abril como parte de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar. Se prevé que estas medidas permitirán reducir las necesidades de financiamiento del Estado en alrededor de 3.500 millones de dólares.

A nivel nacional, en junio de 2015 el empleo adecuado es el 45,9% de la PEA¹⁴; se observa una disminución estadísticamente significativa de 2,9 puntos porcentuales con respecto al 48,8% de junio de 2014. El empleo inadecuado nacional se encuentra en 49,1%, en junio de 2015, a comparación del 46,3% del mismo periodo del 2014; un incremento anual estadísticamente significativo de 2,7 puntos porcentuales. Finalmente, la tasa de desempleo nacional, a junio de 2015, se ubica en 4,5%, sin variación significativa respecto al 4,7% del mismo periodo de 2014 (INEC 2015).

¹⁴ La PEA es el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. Las personas **económicamente activas** son todas aquellas que, teniendo edad para trabajar (v. Población en edad de trabajar), están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios económicos en un determinado momento. Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (**ocupados**) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (**desocupados**).

A nivel urbano, el empleo adecuado registra una reducción de 3,6 puntos porcentuales entre junio de 2014 y junio 2015, mientras que el empleo inadecuado registra un incremento de 3,3 puntos. En ambos casos las variaciones son estadísticamente significativas al 95% de confianza. La tasa de desempleo, a nivel urbano, no presenta variación estadísticamente significativa. A nivel rural, en junio de 2015, el empleo inadecuado es 69,0% y el desempleo es 2,2% de la PEA. Ninguno de estos indicadores tiene variaciones estadísticamente significativas al 95% de confianza, entre junio de 2014 y junio 2015.

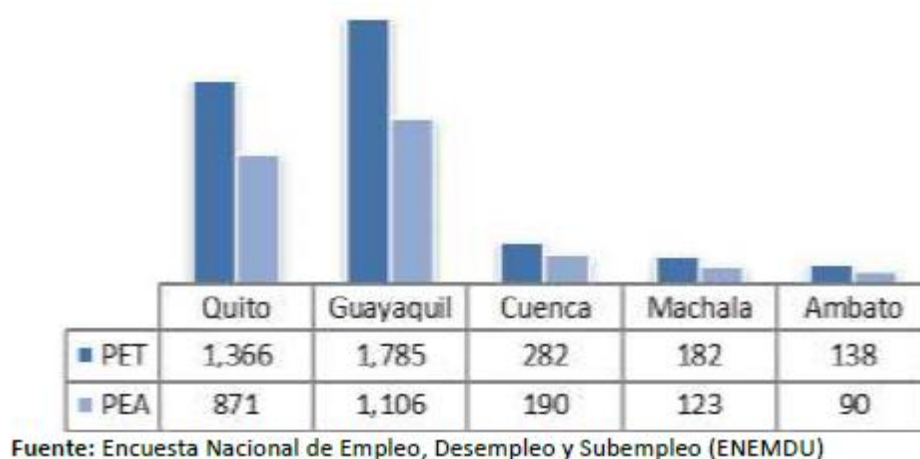
Grafico 11 PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural, junio 2015. (En miles de personas)



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Con referencia a las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo presenta una variación estadísticamente significativa sólo en Guayaquil, donde cae 2,3 puntos porcentuales con respecto a junio 2014. La tasa de empleo adecuado presenta una reducción estadísticamente significativa de 6,2 puntos porcentuales en Quito; Cuenca registra una reducción de 3,9 puntos, pero esta no es estadísticamente significativa al 95% de confianza. Complementariamente, en Quito se registra un incremento estadísticamente significativo en el empleo inadecuado, de 4,1 puntos porcentuales.

Grafico 12 PET y PEA por ciudades auto-representadas, junio 2015.



Las proyecciones para el crecimiento económico ecuatoriano a inicios del año 2015 se ubican en valores cercanos al 4%, cifras oficiales en el país, los organismos multilaterales, como la CEPAL manejaban la proyección más baja con 3,8%, y según la revista Ekos (Ekosnegocios 2015), se proyectaba una tasa de crecimiento de 3,7%. Pero la constante desaceleración de las economías emergentes como la de China y la caída de los precios del petróleo, arrojan nuevas cifras con las que se prevé se cerrara el 2015 con apenas un 1.9% de crecimiento según la FMI y la cifra oficial que ha anunciado el gobierno de 1.7% e inclusive un decrecimiento de la economía de mantenerse los bajos precios del petróleo.

Existe un crecimiento destacado en el acceso a la salud, educación y mejoramiento de infraestructura, que ha generado un aumento de la utilización de mano de obra calificada que ha permitido a su vez mejorar los ingresos de las familias, dando paso al consumo de bienes que hace algunos años solo estaba permitido al clase sociales de altos ingresos.

Dado las condiciones macroeconómicas, no existen muchos inversionistas que se dediquen a la producción, ya que el costo de materias primas y mano de obra en economía dolarizada genera costos altos de producción, a pesar que existen zonas de desarrollo económico, que motivan la creación de empresas nuevas en ciertas zonas

para motivar la productividad, que se benefician de exoneraciones y beneficios tributarios.

Entorno social

El entorno cultural está compuesto por elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. En la industria de cerveza artesanal las tendencias sociales pueden ser de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor, las fechas festivas u ocasiones especiales en la que se genera el consumo de cerveza generando una cultura gourmet y cervecera.

Ambiente tecnológico

En el marco de la estrategia de acumulación, distribución y redistribución que el gobierno impulsa desde su plan nacional del buen vivir, el desarrollo de las fuerzas productivas se centra en la formación de talento humano y en la generación de conocimiento, innovación, nuevas tecnologías, buenas prácticas y nuevas herramientas de producción, con énfasis en el bioconocimiento y en su aplicación a la producción de bienes y servicios ecológicamente sustentables.

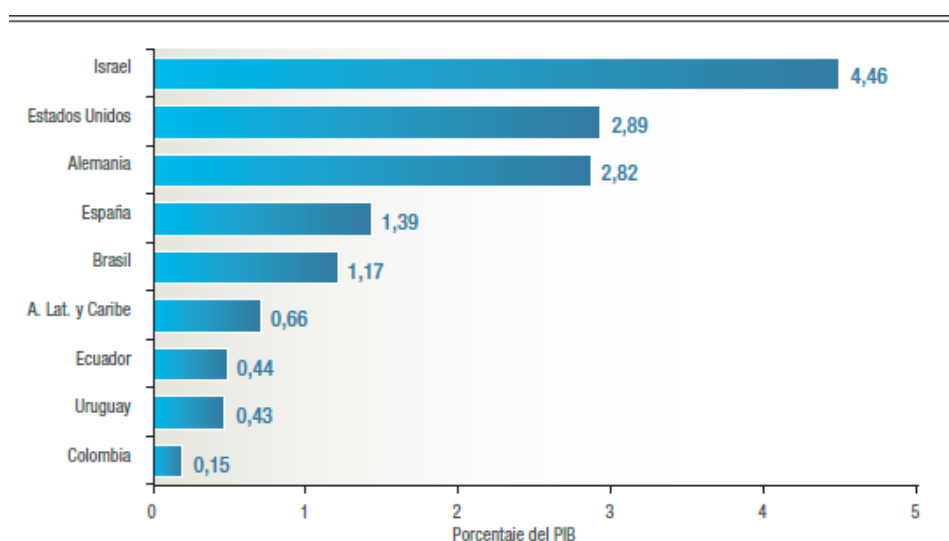
Estos procesos se orientan en función de la satisfacción de las necesidades del país y, por ello, conllevan el fomento de los sectores productivos priorizados para la transformación de la matriz productiva a mediano y largo plazo.

La posibilidad de alcanzar una estructura productiva basada en el conocimiento tecnológico depende, en gran parte, de la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

En el Ecuador, la inversión para este propósito desde el 2007 fue del 0,23% del PIB, en tanto que dos años después, en 2009, fue del 0,44% en relación al PIB (MCCTH, 2013), lo cual significa un crecimiento considerable en un tiempo reducido.

Sin embargo, como se puede observar (Gráfico 13) , esta inversión es inferior al promedio regional de 0,66% y mucho menor que países como Brasil y España, que superan el 1% de inversión en relación al PIB, o países como Alemania y Estados Unidos que se acercan al 3%.

Gráfico 13 Comparativo de gastos en I+D+i 2009



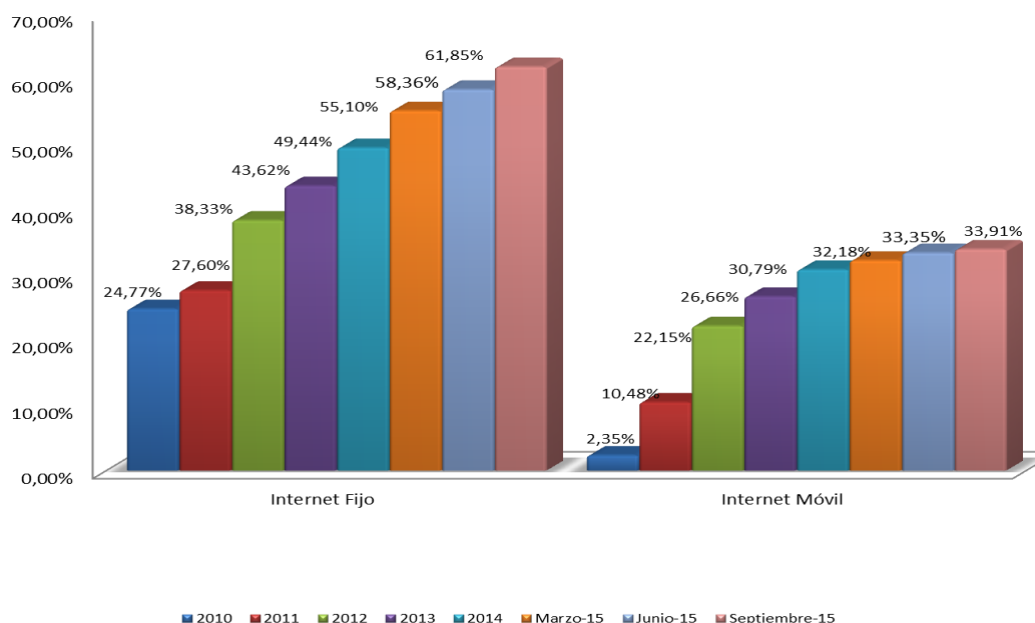
Fuente UNESCO, elaborado por Semplades

Una de la principales iniciativas que impulsado el gobierno con el fin de buscar el desarrollo tecnología en el País es la creación de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, que busca formar talento humano con conciencia ética y solidaria, capaz de responder a los requerimientos de su entorno. Sus líneas de investigación son: Ciencias de la Vida, Nano ciencia, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Energía renovable y Cambio Climático y Petroquímica (Senescyt, 2013).

Con estas iniciativas el gobierno busca mejorar la producción y comercialización, a través de la formación de trabajadores capaces de elaborar y

comercializar productos con mayor valor agregado que surjan del desarrollo tecnológico y productivo. Esto permitirá construir un sector agrícola más diversificado, productivo y sustentable, que incluya en las cadenas de producción agrícola a la pequeña y mediana producción rural y agroindustrial.

Grafico 14 datos históricos % de usuario de internet fijo y móvil del total de la población ecuatoriana.



Fuente SIETEL-ARCOTEL Sept 2015

El aumento en el acceso al internet en la población ecuatoriana, ha hecho que el entorno de las organizaciones busquen nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización a nivel global.

Los cambios en la tecnología han ayudado en la producción y comercialización de la cerveza artesanal ya que se puede generar un mayor acceso a los mercados on-line, con ayuda de herramientas y equipos tecnológicos se mejoran los tiempos de producción y el uso eficiente de los insumos. La tecnología puede variar los valores y estilos de vida del consumidor y de las industrias. Al tener un producto con innovaciones y tecnología de vanguardia se puede lograr una diferenciación con los de la competencia.

Entorno ambiental

El Ecuador es considerado entre los diecisiete países mega diversos del mundo, tiene grandes recursos naturales, pero también ha sufrido un gran impacto de las actividades productivas sobre tales recursos, debido a urgentes necesidades de su población. La mayor ventaja comparativa con la que cuenta el país es su biodiversidad, por ello es fundamental saberla aprovechar de manera adecuada, mediante su conservación y su uso sustentable.

En la constitución de 2008, Ecuador emprende el reconocimiento de los derechos de la naturaleza dedicando todo el capítulo 7 a los derechos de la naturaleza, como una respuesta contundente al estado actual de la misma, orientando sus esfuerzos al respeto integral de su existencia, a su mantenimiento y a la regeneración de sus ciclos vitales y procesos evolutivos (Constitución arts. 71-74). Esta propuesta se enmarca en un contexto en el que la gestión del gobierno se orienta al cumplimiento de los principios y derechos del Buen Vivir o *Sumak Kawsay* (art. 14). Dentro de estos, son primordiales la interculturalidad y la convivencia armónica con la naturaleza, con un giro en la visión predominante de la naturaleza, entendida solo como proveedora de recursos a un enfoque más integral y biocéntrico, en el que la naturaleza es definida como “el espacio donde se realiza la vida” (art. 71).

El país, apuesta por la transformación productiva bajo un modelo eco-eficiente con mayor valor económico, social y ambiental. En este sentido, las organizaciones han incluido dentro de sus prioridades la conservación y el uso sostenible del patrimonio natural y sus recursos naturales, la inserción de tecnologías ambientalmente limpias, la aplicación de la eficiencia energética y una mayor participación de energías renovables, así como la prevención, el control y la mitigación de la contaminación y la producción, el consumo y el posconsumo sustentables.

Es importante recalcar que la política pública del País, impulsa la conservación, la valoración y el uso sustentable del patrimonio natural, de los servicios ecosistémicos y de la biodiversidad, estableciendo normativas, estándares y procedimientos de protección y sanción efectivos en caminados al cumplimiento de los derechos de la naturaleza. También hay que reforzar las intervenciones de gestión ambiental en los territorios, incrementando la eficiencia y eficacia en el manejo y la administración del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y la recuperación de los ecosistemas.

En el Ecuador en los últimos años se ha notado una creciente preocupación por la conservación de la naturaleza, deteriorada y agotada en muchos casos como consecuencia de la incontrolada producción industrial. Esta situación ha permitido el desarrollo de nuevos enfoques en las industrias, en la producción de cerveza artesanal se pueden controlar los procesos industriales contaminantes y depredadores y conservar el medio ambiente, mediante nuevas regulaciones y restricciones ambientales, inculcando una cultura de reciclaje, y buscando nuevos procesos como el tratamiento de desechos y de aguas.

Entorno Legal

El ambiente legal se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad. Las leyes que pueden beneficiar a la industria de cerveza artesanal se describen a continuación.

Ley de regulación de control del poder de mercado, Art. 11. Acuerdos y Prácticas Prohibidas,

“[...] Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general.

En particular, las siguientes conductas, constituyen acuerdos y prácticas prohibidas:

1. Fijar de manera concertada o manipular precios, tasas de interés, tarifas, descuentos, u otras condiciones comerciales o de transacción, o intercambiar información con el mismo objeto o efecto.
2. Repartir, restringir, limitar, paralizar, establecer obligaciones o controlar concertadamente la producción, distribución o comercialización de bienes o servicios.
3. El reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas.
4. Repartir o restringir las fuentes de abastecimiento.
5. Restringir el desarrollo tecnológico o las inversiones.
6. Los actos u omisiones, acuerdos o prácticas concertadas y en general todas las conductas de proveedores u oferentes, cualquiera sea la forma que adopten, cuyo objeto o efecto sea impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, ya sea en la presentación de ofertas y posturas o buscando asegurar el resultado en beneficio propio o de otro proveedor u oferente, en una licitación, concursos, remates, ventas al martillo, subastas públicas u otros establecidos en las normas que regulen la contratación pública, o en procesos de contratación privados abiertos al público.
7. Discriminar injustificadamente precios, condiciones o modalidades de negociación de bienes o servicios.
8. La aplicación concertada, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros. [.....]
10. La concertación de la calidad de los productos cuando no corresponda a normas técnicas nacionales o internacionales [.....]
13. Denegarse de modo concertado e injustificado a satisfacer las demandas de compra o adquisición o las ofertas de venta y prestación de productos o servicios, o a negociar con actuales o potenciales proveedores, distribuidores, intermediarios, adquirentes o usuarios.

14. Denegar de modo injustificado la admisión de operadores económicos a una asociación, gremio o ente similar. [.....]

18. Levantar barreras de entrada y/o salida en un mercado relevante.

19. Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados [.....]”

Normas de Regulación INEN, NTE INEN 2262 1R:2013:

“[.....]3. DISPOSICIONES GENERALES

3.1 La cerveza no debe ser turbia ni contener sedimentos, (a excepción de aquellas que por la naturaleza de sus materias primas y sus procesos de producción presentan turbidez como característica propia).

3.2 La levadura empleada en la elaboración de la cerveza debe provenir de un cultivo puro de levadura cervecera, libre de contaminación microbiológica.

3.3 Prácticas Permitidas

3.3.1 El agua debe ser potable, debiendo ser tratada adecuadamente para obtener las características necesarias para favorecer los procesos cerveceros.

3.3.2 Se puede utilizar enzimas amilasas, glucanasas, celulasas y proteasas.

3.3.3 Se puede utilizar colorantes naturales provenientes de la caramelización de azúcares o de cebadas malteadas oscuras y sus concentrados o extractos.

3.3.4 Se puede utilizar agentes antioxidantes y estabilizantes de uso permitido en alimentos.

3.3.5 Se puede utilizar ingredientes naturales que proporcionen sabores o aromas.

3.3.6 Se pueden utilizar materiales filtrantes y clarificantes tales como la celulosa, tierras de infusorios o diatomeas, PVPP (poli vinil poli pirrolidona).

3.3.7 Se permite la carbonatación por re fermentación en botella o barril, o por inyección de CO₂.[....]”.

Ley del Artesano, TITULO III CAPITULO I De los beneficios:

[....]Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento

de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca. Sin embargo, tanto en el numeral 1. como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

[...] 8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley[...]

12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.[...]”

Todo lo antes expuesto en el análisis PESTAL, nos permite avizorar el futuro de la industria de la cerveza artesanal desde dos aspectos importantes, las oportunidades y las amenazas que nos brinda el entorno en el cual se encuentra el país

Oportunidades:

- El aumento del empleo en los jóvenes profesionales, incorpora un grupo de consumidores habidos de probar cosas nuevas, que destinan un porcentaje de sus ingresos a consumo de producto denominados gourmet dentro de los cuales se encuentra la cerveza artesanal.
- La implementación de salvaguardas para productos considerados de lujo, entre los cuales se encuentra los licores y cerveza importadas, dirigen la atención del consumidor al producto de origen ecuatoriano.
- El aumento del crédito productivo impulsado por el gobierno como parte del cambio de la matriz productiva, permitirá el acceso a mejor tecnología que permitirá la mejora de los proceso productivos volviéndolos eficientes y eficaces.
- La creación de leyes que buscan romper con el monopolio e incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas, brindando un ambiente político propicio para el desarrollo de las cervecerías artesanales.
- El acceso a nuevas tecnologías como el internet permiten generar nuevos mercados y una comercialización más rápida, con una disminución en el costo de la publicidad.

Amenazas:

- Con la continua baja del precio del petróleo, se proyecta un aumento del desempleo, que impactara notoriamente el poder adquisitivo de la clase media, destinando los ingresos a satisfacer las necesidades básicas.
- Las salvaguardias impuestas productos de origen extranjero pueden llegar a encarecer los costó de los insumos de producción, ocasionando pérdida de competitividad por costo con los productos extranjeros

- La aparición de nuevos competidores, incentivados puede provocar una guerra de precios que termine afectando a las pequeñas empresas que no cuenten con procesos eficientes y eficaces.
- El aumento de leyes que impiden flexibilización de contratación laboral, pueden aumentar los costos y los gastos de producción, encareciendo el producto, haciéndolo poco accesible a la clase media.

3.2 Estudio de Mercado

3.2.1 Objetivo del Estudio

El objetivo del estudio de mercado es recabar información cuantitativa y cualitativa que permitan conocer los patrones de consumo de Cerveza Artesanal en la ciudad de Quito, implementado una encuesta de consumo y preferencias.

3.2.2 Toma de la muestra

Para la elaboración del presente estudio, se aplicarán las siguientes estrategias metodológicas:

1. Recopilación de información general relacionada al tema en estudio, que servirá de marco de referencia para el análisis del problema.
2. Formulación de un diseño de investigación, con trabajo de campo, preparación y análisis de datos.
3. Diseño de encuesta, teniendo en cuenta variable demográficas y geográficas.
4. Identificación de los patrones de consumo de cerveza artesanal.
5. Desarrollar un grupo de preguntas específicas que sea fácil de contestar por los entrevistados.

Muestreo

El tamaño de la muestra el estudio de mercado se calcula la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Para determinar el tamaño de la población es importante revisar la encuesta de empleo realizada por el INEC al 2015, la cual nos muestra las siguientes cifras importantes para la investigación que se lleva acabo:

” En el mes de marzo 2015, la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11,2 millones de personas; en el área urbana es de 7,75 millones de personas (69% de la PET total), y de 3,45 millones de personas en el área rural (el restante 31%). La población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,4 millones de personas; en el área urbana es de 4,9 millones de personas (66% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 34% restante).

La población en edad de trabajar por sexo, en el primer trimestre 2015, se compone de 5,4 millones de hombres y 5,8 millones de mujeres. La población económicamente activa está distribuida de la siguiente manera: 4,4 millones de hombres y 3 millones de mujeres.

La tasa de empleo, a partir de marzo 2010, presenta una tendencia creciente para hombres y mujeres. Para las hombres, la tasa de empleo se incrementa en 3,2 puntos porcentuales, entre marzo 2010 y marzo 2015; para las mujeres, el incremento es de 5,5 puntos porcentuales en el mismo periodo (dichos incrementos son estadísticamente significativos al 95% de confianza). Se puede apreciar, además, que la tasa de empleo urbana es superior en los hombres que en las mujeres durante todo el período; aunque en los últimos años éstas tienden a converger, la diferencia de esta tasa entre hombres y mujeres es de 2,3 puntos a marzo de 2015[.....] el ingreso laboral medio de los hombres aumentó un 41,8%, entre marzo 2008 y marzo

2015; mientras que el ingreso laboral medio de las mujeres aumentó el 58,1% en el mismo período.”

Tomando en cuenta la información citada en el párrafo anterior sobre el empleo, para el presente estudio de mercado se tomara en cuenta, el tamaño de la población de Quito que según el censo poblacional del INEC 2010, es de 2'239.191 de habitantes, esta población se divide en dos grandes grupos: población urbana con 1'619.146 y población rural con 620.045. El estudio de mercado se realizara sobre la población urbana de Quito, dicha población se divide en 783.616 hombres y 835.530 mujeres (Municipio Distrito Metropolitano de Quito 2011), de la cual el 56,40%, corresponde a edades comprendidas entre los 19 y 65 años, centrándose especialmente en empleados privados de instituciones bancarias, estudiantes de pregrado, posgrado y empresas de servicios en telecomunicaciones.

Con el fin de profundizar en el estudio del segmento se cita, la investigación realizada por el Portal (Universia 2015), En Ecuador un 55% de estudiantes universitarios son mujeres, la investigación realizada en 43 universidades del país también indica que en los estudios de posgrado se matriculan más mujeres que hombres (ellas corresponden a un 53%). De acuerdo al estudio Quito en Cifras realizado por la (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico 2016), el nivel de instrucción de las personas que visitan los bares en la Ciudad de Quito es: el 61% persona con estudios superiores, el 17% corresponden a personas con estudios de posgrado, dando un gran total de 78% entre estos dos segmentos, siendo el segmento que más visitas los bares en la Ciudad de Quito.

Por otra parte, citare el estudio realizado por la firma consultora Deloitte , Estudio Mujeres 2015, en el cual indica que:” De la muestra analizada, se destaca un 36% de los participantes, afirman que de un (20 a 40%) del personal son mujeres en sus empresas, mientras que un 34% aseguran que un porcentaje de (40 a 60%) son mujeres[....]”, en el caso de las empresas de telecomunicaciones, citando el informe de responsabilidad corporativa de American Móvil 2015(Claro Ecuador), en el rango de edad de empleados menores de 30 años, el 52,94% corresponde a mujeres y el 47,06% a empleados hombres.

Cabe recalcar, que de acuerdo a un estudio realizado por (Araujo 2014), publicado en el diario El Comercio, indica que del total de empleados que laboran en las instituciones financieras el 58% corresponde a Mujeres y 42 % a hombres, en casos específicos, como el Banco Pichincha institución financiera con mayor número de empleados en el Ecuador, esta distribución es del 63,24% de mujeres y el 36.76% de hombres

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral

Luego de los cálculos realizados el tamaño de la muestra es de **385 encuestas**.

3.2.3 Diseño de la encuesta

Estudio de Mercado Cerveza Artesanal

El objetivo general de la encuesta es recabar datos que permitan conocer los patrones de consumo de Cerveza Artesanal en la Ciudad de Quito-Ecuador. De los datos Obtenidos se derivará en un análisis cuantitativo y cualitativo que permita establecer estrategias para el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Quito

Por favor, seleccione el Sexo

Masculino Femenino

Por favor selecciona tu edad esta entre

18-24 25-29 30-34 35-39 40-45 46-50 51 o mas

Sector de Quito donde vives

Sur Centro Norte Valles

1. ¿Tomas cerveza? *

Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 3, la respuesta es No continuar con la pregunta 2.

Sí No

2. ¿Por qué no tomas cerveza?

Termina encuesta con la respuesta a esta pregunta, gracias por su tiempo

Por su sabor

Bajo contenido alcohólico

Prefiere otra bebidas

No consume bebidas alcohólicas

Otras razones

3. ¿Con que frecuencia bebes cerveza? Y Cuantos Vasos

A diario	1 Vaso	2 Vasos	3 Vasos	4 o más Vasos
Una vez a la semana	1 Vaso	2 Vasos	3 Vasos	4 o más Vasos
Dos veces a la semana	1 Vaso	2 Vasos	3 Vasos	4 o más Vasos
Una vez al mes	1 Vaso	2 Vasos	3 Vasos	4 o más Vasos

4. ¿Qué es lo más importante para ti en una cerveza?

El color

El sabor

La temperatura

El olor

La espuma

El precio

5. ¿Dónde consumes normalmente cerveza?

Reuniones Sociales (parrilladas, paseos, etc.)

Bares

Restaurantes

Casa

Playa

Otros

6. ¿Has tomado cerveza artesanal?

Sí No

Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 7 y la respuesta es No continuar pregunta 10

7. De la siguiente lista de cervezas Artesanales, ¿Cuáles conoces?

Andes

Ballesta

Camino del sol

Páramo

Sabay

Sinners

No recuerdo

Otra

8. ¿Cómo te enteraste de la existencia de la Cerveza Artesanal?

Redes Sociales

Por amigos

En Bares y restaurantes

En el supermercado

Otros

9. ¿Que estilo de Cerveza Artesanal haz probado?

Negras

Rojas

Rubia

10. Si encontraras nuevas marcas disponibles en las tiendas, ¿Probarías alguna de estas?

SI

NO

Por qué?

3.2.4 Análisis de Resultados

Demografía de encuestados por genero

Femenino	250
Masculino	135

Grafico 15 Distribución de genero del estudio de mercado

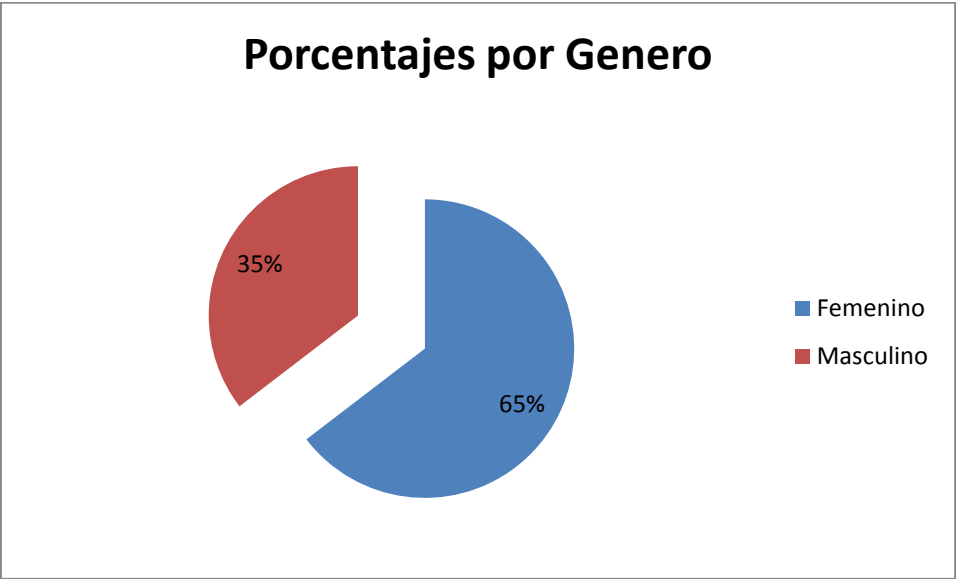
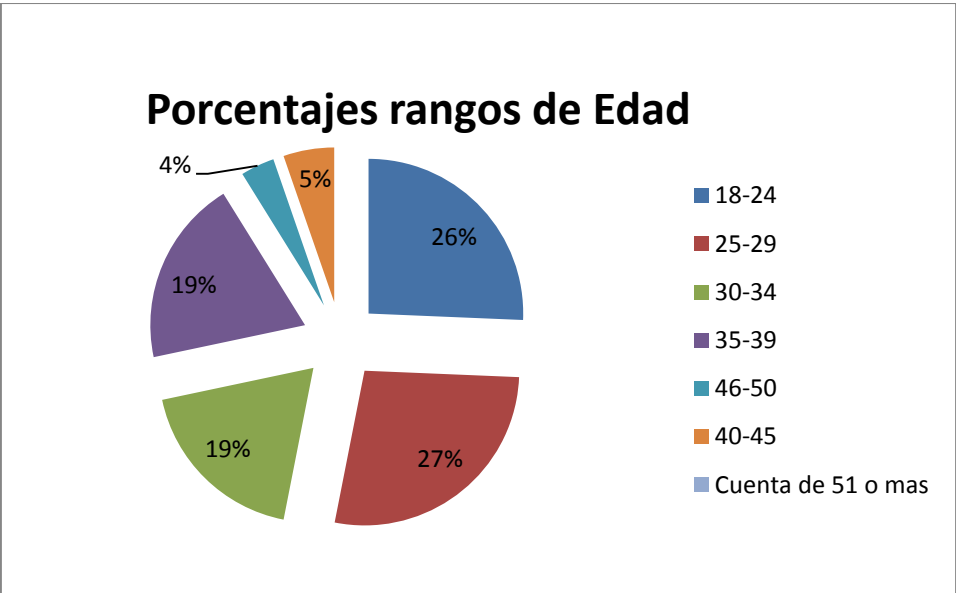


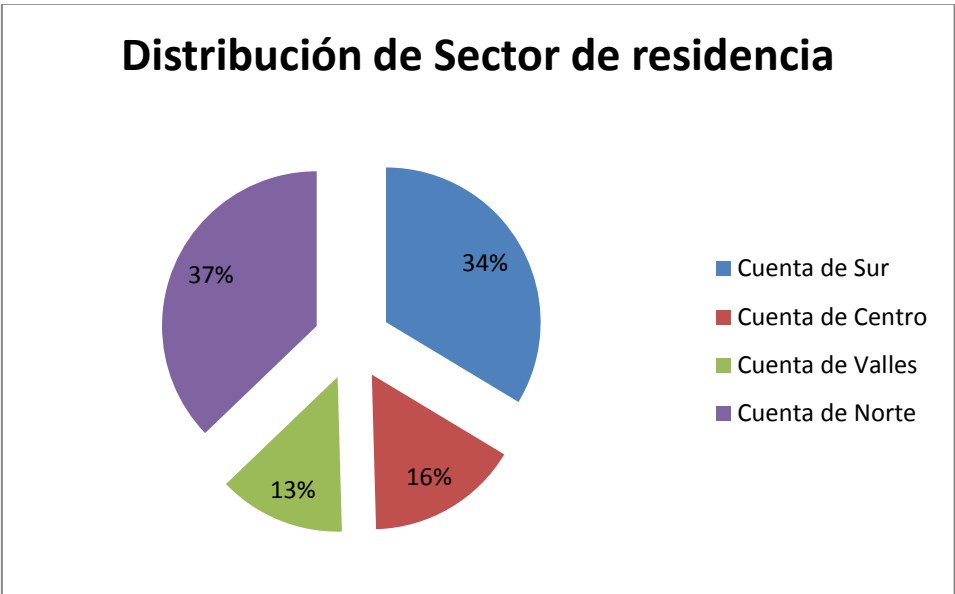
Grafico 16 Distribución demográfica por rango de edad



Sector donde viven los encuestados Quito.

Cuenta de Sur	131
Cuenta de Centro	62
Cuenta de Valles	50
Cuenta de Norte	142

Grafico 17 Distribución geográfica por sectores de Quito

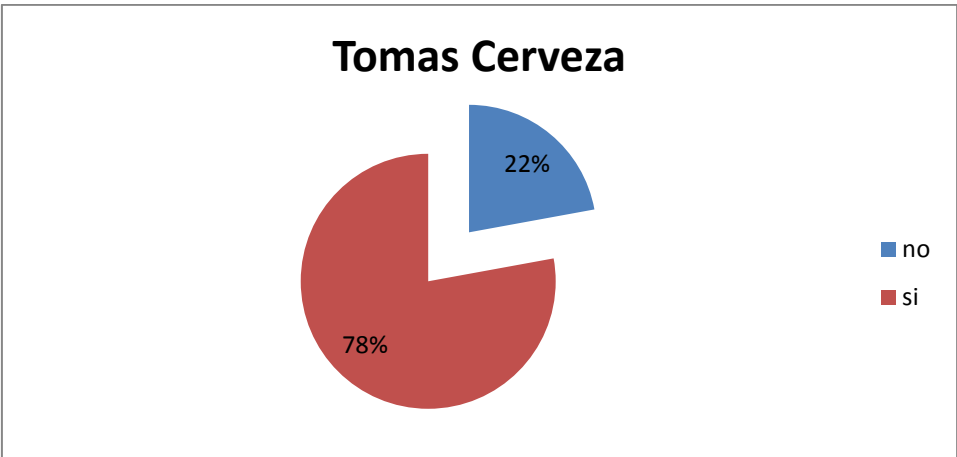


1. ¿Tomas cerveza?

Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 3, la respuesta es No continuar con la pregunta 2

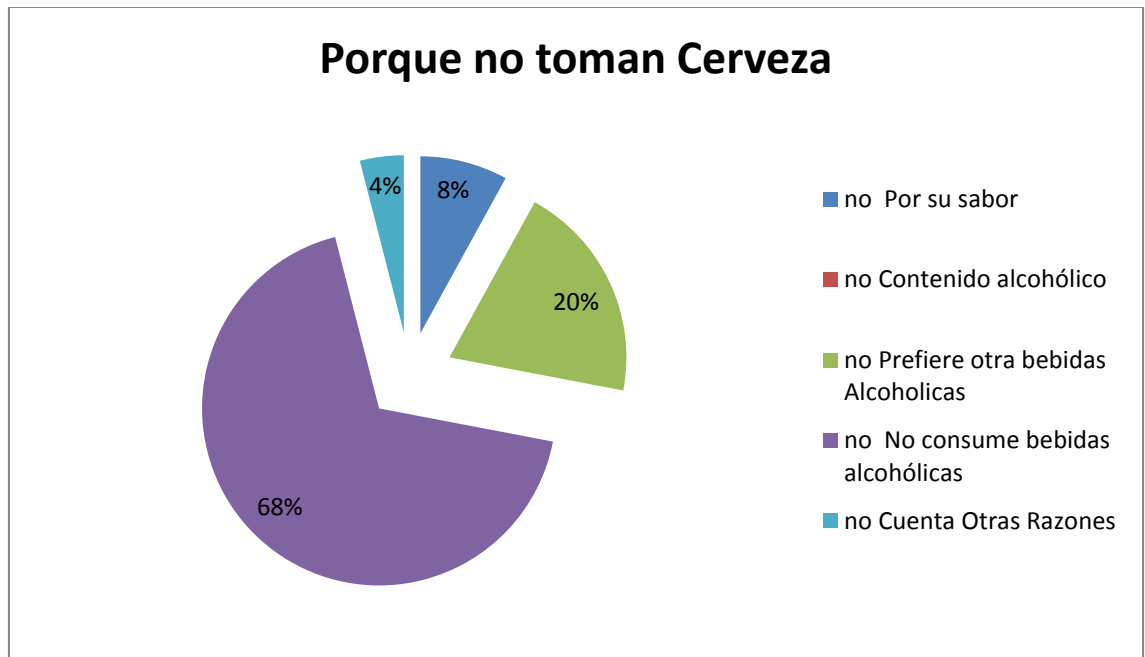
SI	300
NO	85

Grafico 18 Distribución preferencia de tomar cerveza



2. ¿Por qué no tomas cerveza?

Grafico 19 Distribución de motivos del porque no toman Cerveza



3. ¿Con que frecuencia bebes cerveza? Y Cuantos Vasos

Grafico 20 Distribución General del consumo de cerveza por vasos

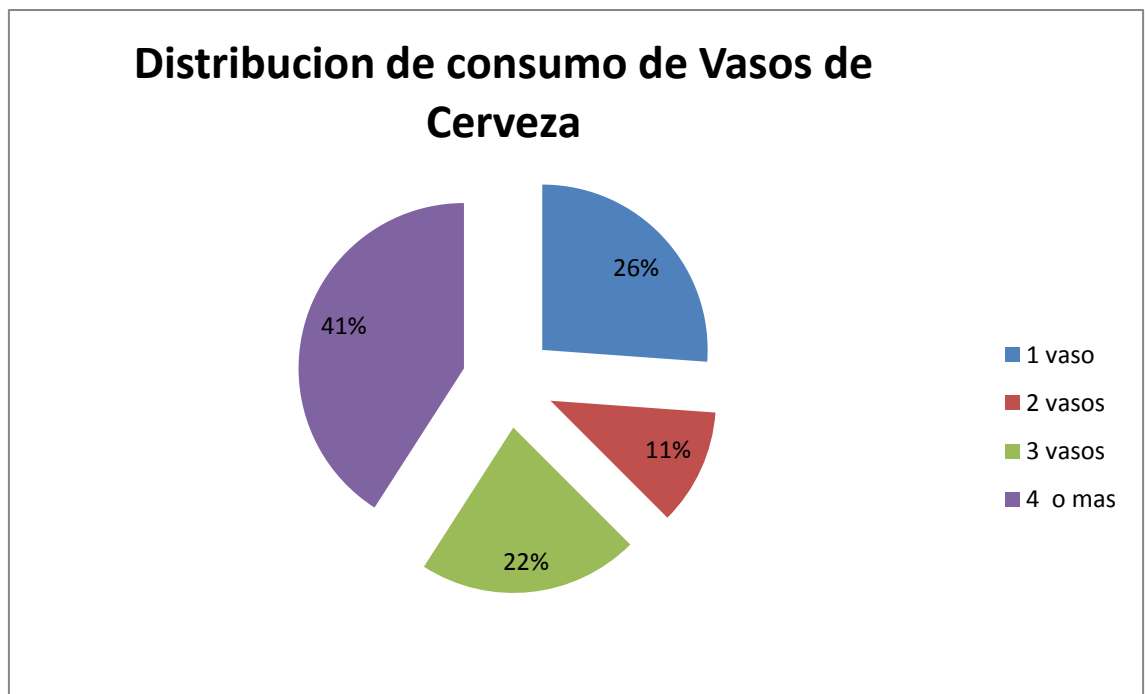
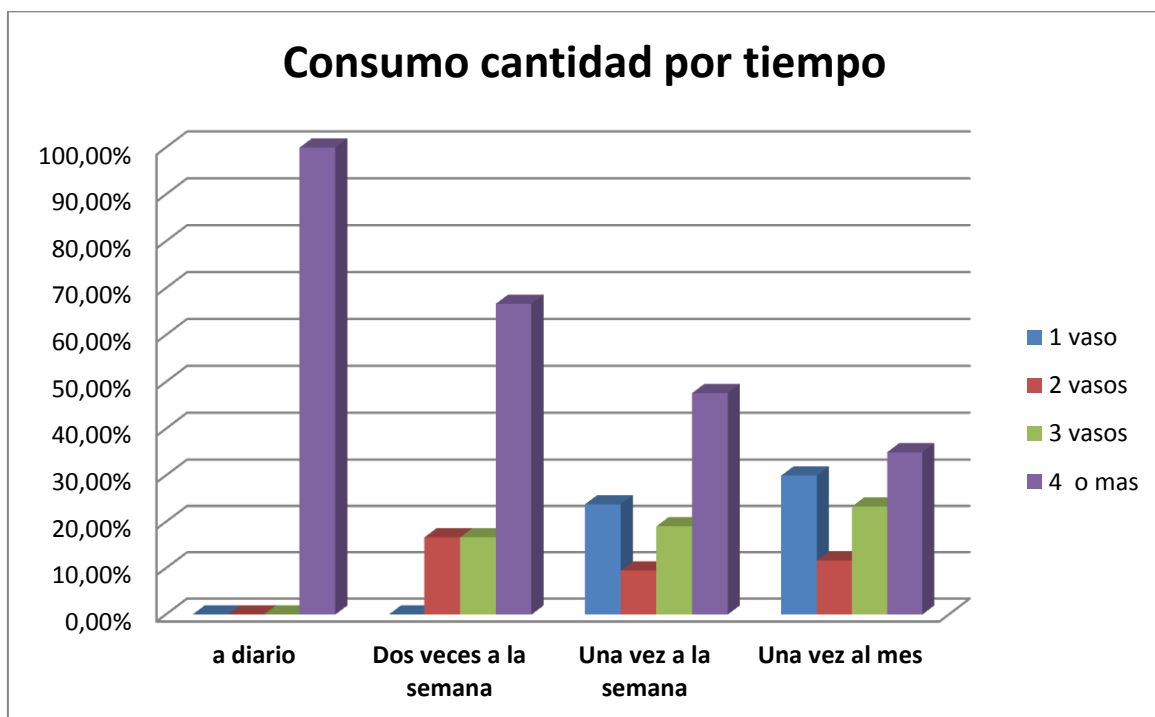
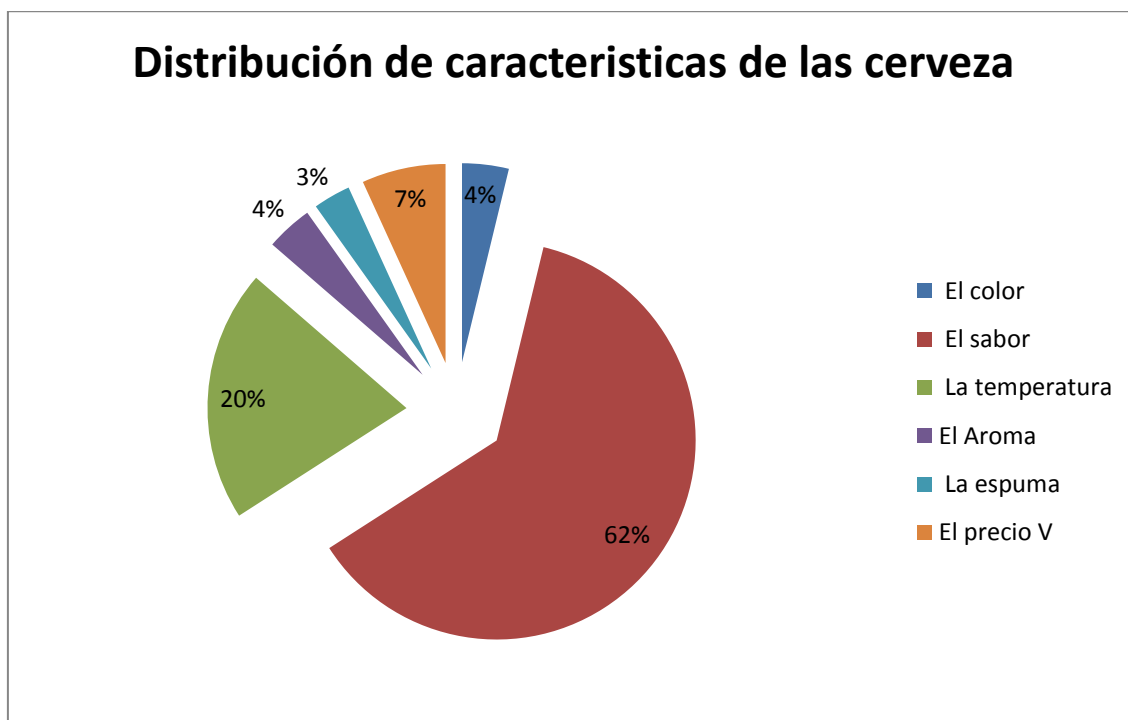


Grafico 21 Distribución de consumo de cerveza por cantidad de vasos por tiempo



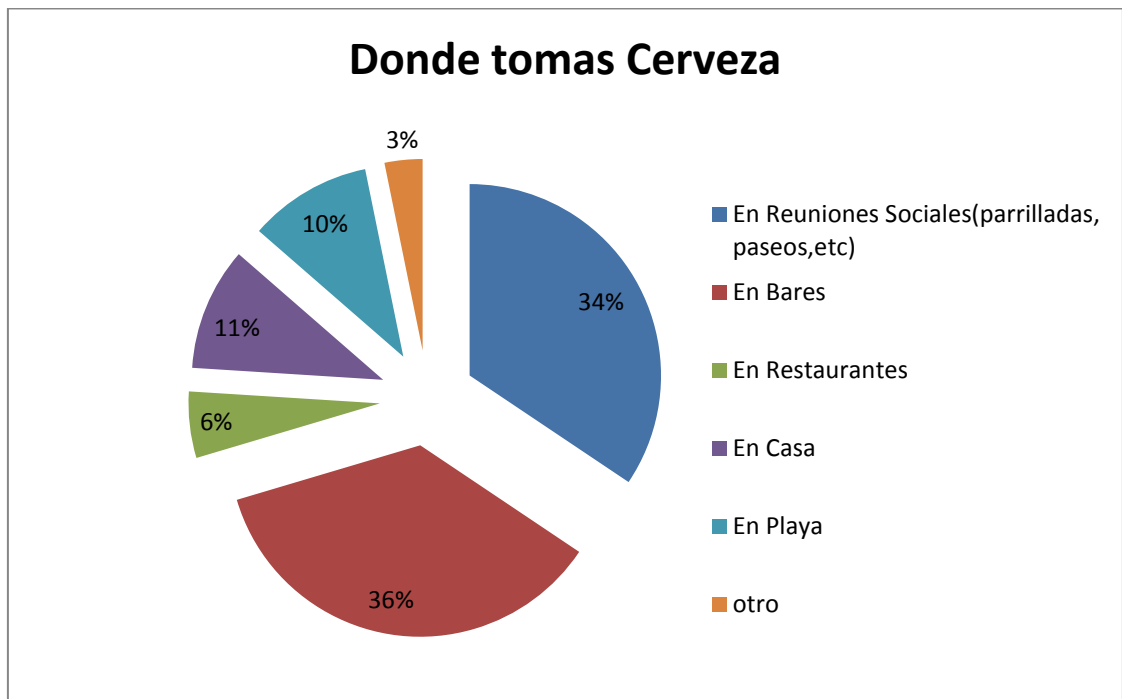
4. ¿Qué es lo más importante para ti en una cerveza?

Grafico 22 Distribución de características de porque toman cerveza



5. ¿Dónde consumes normalmente cerveza?

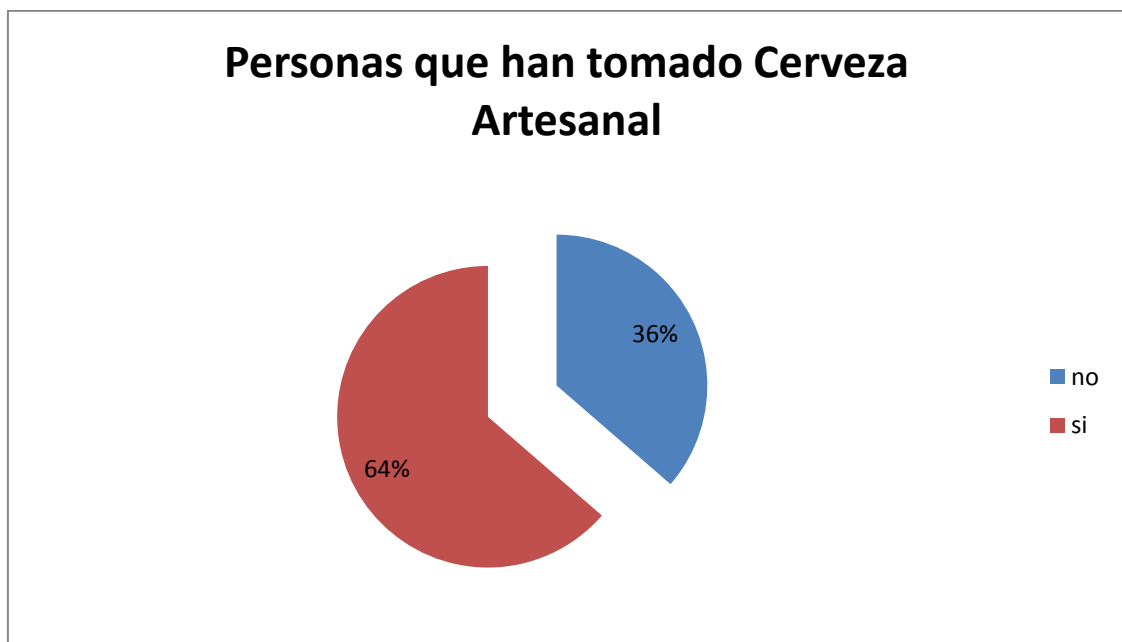
Grafico 23 Distribución de lugares donde se consume la cerveza



6. ¿Has tomado cerveza artesanal?

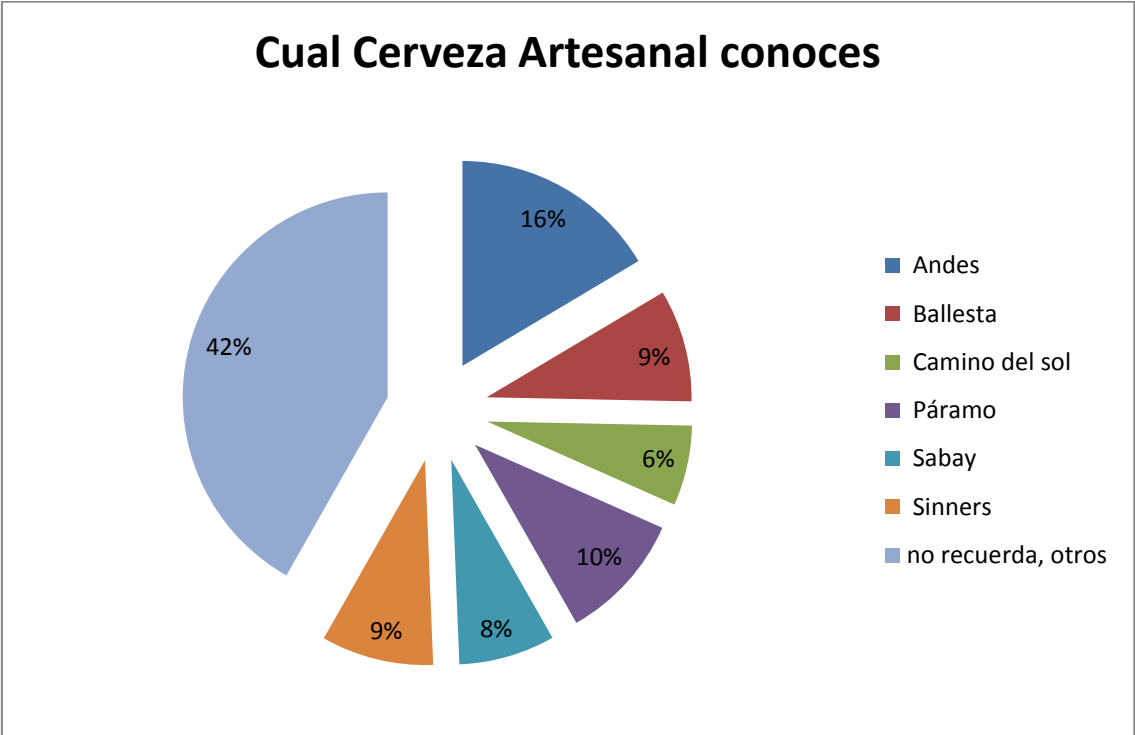
Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 7 y la respuesta es No continuar pregunta 10

Grafico 24 Distribución de personas que han consumo cerveza artesanal



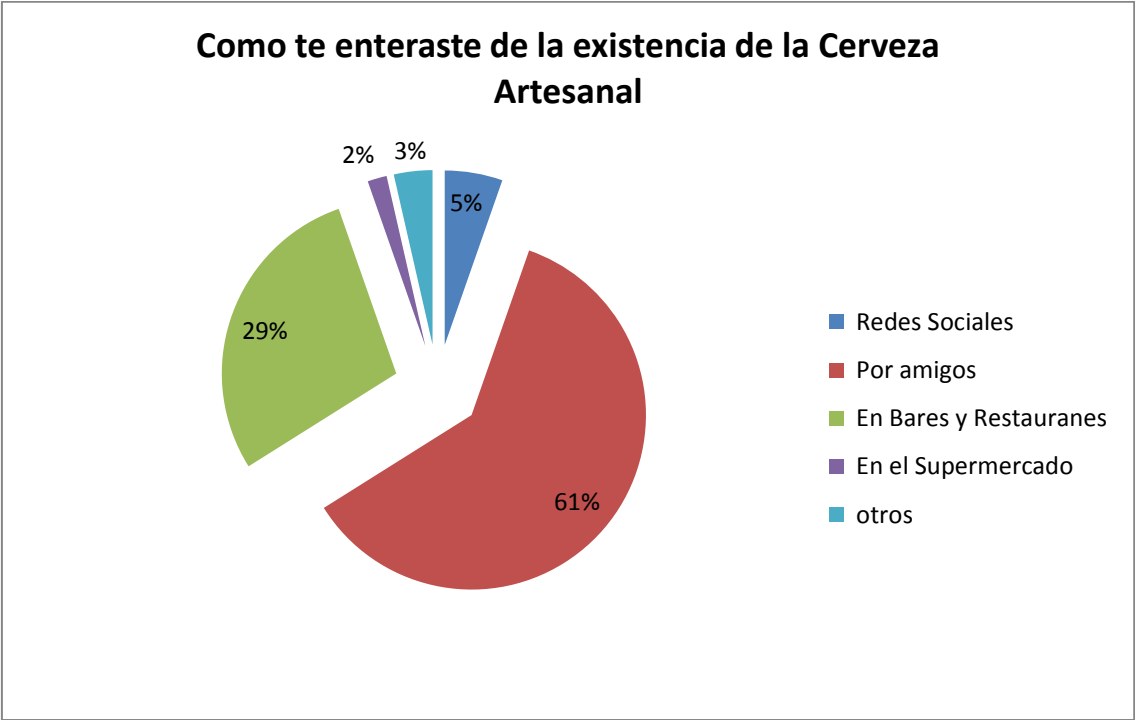
7. De la siguiente lista de cervezas Artesanales, ¿Cuáles conoces?

Grafico 25 Distribución de las marcas conocidas de cerveza artesanal



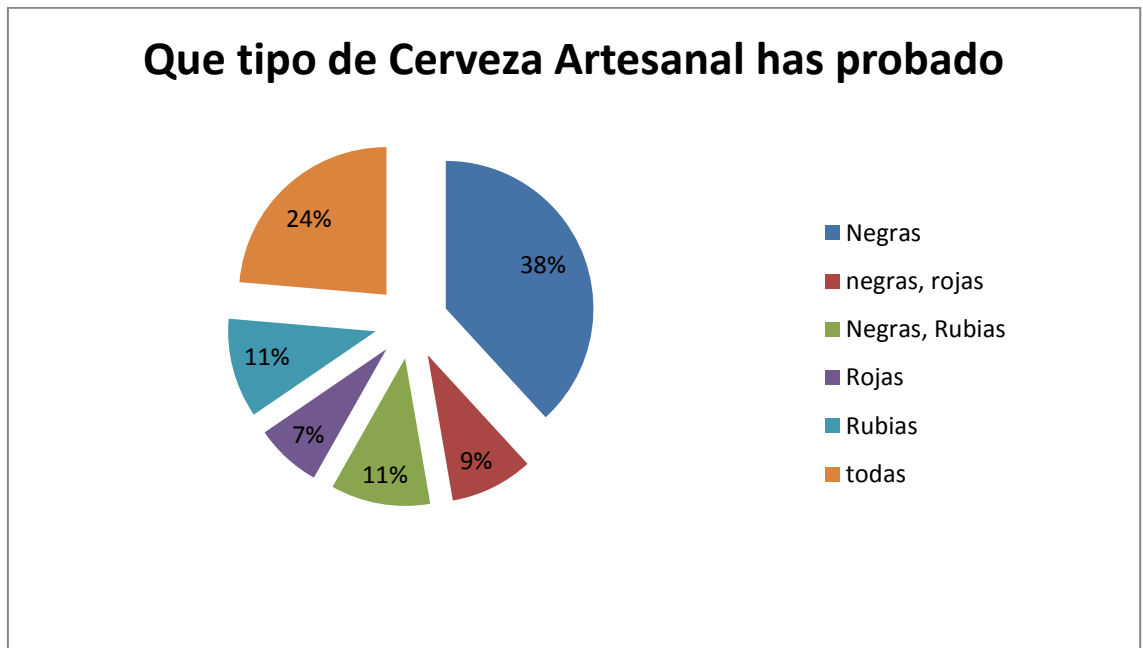
8. ¿Cómo te enteraste de la existencia de la Cerveza Artesanal?

Grafico 26 Distribución de medios por los cuales se enteraron de la cerveza artesanal



9. ¿Que estilo de Cerveza Artesanal has probado?

Grafico 27 Distribución del estilo de cerveza artesanal que han consumido



10. Si encontraras nuevas marcas disponibles en las tiendas, ¿Probarías alguna de estas?

Grafico 28 Distribución de personas que están dispuesta a probar nuevas marcas de cerveza



Como principal conclusión del estudio de mercado, podemos establecer el mercado objetivo, al cual deben apuntarse todos los esfuerzos de la industria para lograr un mejor posicionamiento, el mismo se describe a continuación:

Son hombres y mujeres de 18 a 29 años, residentes en el norte de Quito, que consumen entre 1 a 4 vasos de cerveza, 2 veces por semana, que han probado cerveza artesanal por su sabor diferente y lo hacen principalmente en los bares, que estarían dispuestos a comprar en las tiendas o supermercados nuevas marcas de cerveza, buscando un elemento diferenciador, como el sabor, el color y el aroma.

3.3 Oportunidades de empleo que se genera alrededor de la industria de la cerveza artesanal

La industria de la cerveza artesanal, que hace aproximadamente 8 años no existía en el país, ahora hay unas 42 cervecerías artesanales –micro cervecerías-, siendo la ciudad de Quito su mayor centro de crecimiento, con al menos la mitad productores radicados en dicha ciudad (Enríquez 2014). Según ¹⁵Fabián Gorostiaga “Cada vez hay más gente interesada en hacer cervezas (...) va a crecer enormemente. En los próximos años quizá pasemos a tener 100 o 150 cervecerías”.

Para los fabricantes es el sabor concentrado del producto, pues su fabricación es 100% con cebada, es la principal ventaja que ha impulsado un crecimiento acelerado de esta industria. No sucede lo mismo con las cervezas industriales, a las que se incorpora, también, otros cereales como el arroz. Otra fortaleza de las artesanales es la variedad de estilos (colores, sabores, grado alcohólico).

Estas son unas de las razones que impulsan el crecimiento, el desarrollar del negocio, comienza con la producción con lotes de entre 100 y 500 litros por semana,

¹⁵ Representante de la Sociedad Ecuatoriana de Cervecedores Artesanales(SECA)

pero lo que verdaderamente hace que el producto salga oficialmente al mercado es, la obtención del registro sanitario, cuya obtención puede tardar entre 3 a 12 meses, que permite vender la cerveza en las perchas de los centros comerciales, delicatessen, hoteles alta renombre.

Grafico 29 Cervezas artesanales que actualmente se comercializan en Quito



Fuente Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA)

No existe una cuantificación de empresas dedicadas a la elaboración o comercialización de cervezas artesanales, aunque sí hay datos globales del empleo que generan todas las empresas dedicadas a la actividad de elaboración de bebidas malteadas como cervezas corrientes de fermentación alta, de baja graduación o que no contienen alcohol. Ese número asciende a 1 667 personas, según información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), a través del Censo Nacional Económico del 2010. Con la creación de nuevas micro cervecerías, también aparecen fuentes de empleo.

Algunas de las Cervecerías tienen un obrero y una persona dedicada a las tareas técnicas. A medida que se incrementa la producción, crece la demanda de mano de obra, que puede llegar a dar trabajo fijo a cinco personas y a otras cinco de manera ocasional. Cervecerías artesanales como Camino del Sol, dan trabajo a cuatro personas para la fabricación del producto, a una asistente y la gerente.

Las proyecciones de crecimiento de la industria al 2020, presentan cifras de generación de empleo de entre 1000-1500 entre fijo y temporales, que se sumarían a las 1600 aproximadamente que ya existen de acuerdo al Censo Económico (INEC, 2010). Siendo esta una gran fuente de generación de empleo y crecimiento económico, que demanda poca inversión de capital. A esta cifra hay que añadir los empleos relacionados por la producción de insumos la industria, como la siembra de cebada, producción de equipos cerveceros, producción de botellas y demás insumos.

Lo expuesto en el párrafo anterior, se ajusta a la realidad económica del país que se explica en buena medida por el desempeño que tienen las micros, pequeñas y medianas empresas, que en los últimos nueve años han aportado con el 26% de las ventas locales en promedio, pero son responsables del 68% del empleo del país, según datos del SRI y del Censo Económico (INEC 2010), respectivamente.

En esta distribución del empleo nacional se debe resaltar la potencialidad generadora de empleo que recae sobre el sector de la microempresa, dentro de este sector se sitúa la industria de la cerveza artesanal, que según (Araque 2012),” alrededor de 44 de cada 100 puestos de trabajo son generados por el sector micro empresarial; de ahí la importancia de seguir apoyando a esta categoría de empresas, desde el accionar del sector privado como del sector público nacional e internacional”.

3.4 Demanda de insumos utilizados en la industria de la cerveza artesanal que son producidos en el Ecuador

Con el fin de analizar los insumos de origen ecuatoriano que se utilizan en la elaboración de la Cerveza Artesanal, es importante conocer el proceso productivo de la misma. Para la producción Cerveza Artesanal, es importante tomar en cuenta que el proceso no es sencillo: la mayor cantidad de ingredientes deben ser importados, requiere invertir mucho tiempo hasta obtener un producto de calidad.

La fuente base de la fabricación de Cerveza Artesanal, es la 'ley de pureza alemana' establecida en 1516 por Guillermo IV de Baviera, que ayuda a comprender la fabricación de esta bebida, dicha ley exige que la cerveza esté únicamente elaborada de cuatro ingredientes: agua, malta de cebada, lúpulo y levadura, esta última era obtenida de fermentación anteriores o aparecía de forma espontánea al ser almacenada en vasijas especiales.

Proceso de elaboración de la Cerveza

Grafico 30 Proceso de elaboración de la cerveza



Fuente (SAB MILLER, 2010)

Lo primero es la elección de los granos que serán molidos. Se puede utilizar malta caramelizada que da un color más rojizo y sabor más dulce o malta tostada que tiene un sabor amargo y cafetal y obligatoriamente las maltas bases que son de las que se extraerá el azúcar para la fermentación.

Luego viene el proceso de maceración que implica básicamente poner los granos en agua caliente. Luego se hierve el extracto durante una hora para desinfectar la cerveza y aumentar los lúpulos, este proviene de una flor, tiene como propósito principal dar la amargura, sabor y aroma.

Después se pasa al tanque de fermentación en donde se agregarán las levaduras, allí se deja fermentar por una semana o más, dependiendo de la receta que se utilice. Cuando ha pasado el tiempo necesario se saca la cerveza del fermentador y se le agrega azúcar diluida en agua antes de embotellarle.

Una vez embotellada y cerrada herméticamente, con tapas, se dejará reposar nuevamente la cerveza por una o dos semanas, para una segunda fase de fermentación en la que la bebida se gasificará de manera natural por el contacto del azúcar con los restos de levadura existentes en la cerveza.

Es de suma importancia los temas higiénicos -desinfectarlo todo- y así se evitará una contaminación innecesaria en la bebida, lo que podría dañar todo un lote de producción.

Una vez revisado el proceso productivo de la Cerveza Artesanal, analizaremos cuales de los insumos son de origen Ecuatoriano, comenzaremos por el principal la Cebada. Durante los 70 años en el Ecuador se sembraba cerca de 100.000 hectáreas de este cereal, que fueron desapareciendo paulatinamente por una enfermedad que afectó los plantíos, llamada la roya amarilla y por la sustitución con otros sembríos con mayor rentabilidad en el mercado.

En la actualidad para cubrir la demanda del cereal para la elaboración de cerveza, se tiene que importar cerca de 35000 toneladas desde Argentina y otros países Europeos, de estos últimos para la elaboración de la Cerveza Artesanal, sin embargo, en el 2009 agricultores de Carchi, Imbabura y Pichincha se asociaron con el Ministerio de Agricultura y con Cervecería Nacional para iniciar un programa de reactivación de la siembra de la cebada en estas zonas y recuperar esta tradición (Diario La Hora 2013),

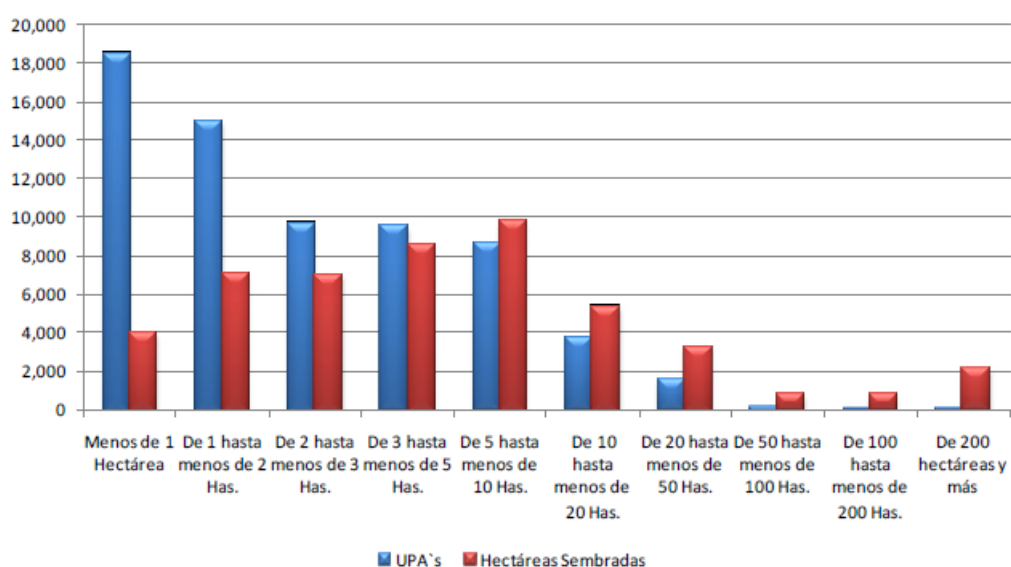
“Comenzamos en 2009, con 23 hectáreas y 15 agricultores. Actualmente, estamos cultivando 800 hectáreas, donde trabajan directamente unos 650 agricultores.

Nunca podremos ser autosuficientes en la producción de cebada debido a la geografía de Ecuador. No podemos competir con las llanuras argentinas. La finalidad no es ésta, sino reactivar zonas agrícolas abandonadas y generar beneficios para el agricultor”, declaró David Grey, jefe de desarrollo sostenible y director del programa Siembra Cebada.

Las variedades que actualmente se siembran son: Scarlett y Cañicapa, la primera destinada a la producción cervecera y la segunda al consumo local. El cultivo de la primera es complejo, no todos los países disponen de esas semillas y existe un estricto protocolo para su exportación e importación. De las 800 hectáreas cultivadas ahora (2013) en Ecuador, únicamente 100 corresponden a la variedad cervecera.

La variedad Scarlett necesita entre 120 y 140 días desde que se planta hasta que es recogida, por lo que se puede cosechar dos veces por año, el precio de venta bordea los 20 dólares por quintal (ANDES 2014). El grafico siguiente muestra el crecimiento de las hectáreas sembradas:

Grafico 31 Evolución de hectáreas sembradas de cebada en el Ecuador



Fuente: III CNA
Elaboración: ESAG

Esto ha incentivado las alianzas entre el MAGAP y la empresa privada, con el fin de incrementar el número hectáreas sembradas de cebada maltera, la misma que es un 95% importada, razón por la cual se le ha impuesto una tasa arancelaria de 45%, esto, como una medida para compensar la balanza de pagos del país. Para lograr este fin el MAGAP invertirá 11 millones de dólares en la importación de semilla desde Canadá, la empresa privada se ha comprometido en comprar toda la producción de cebada que se realiza en el Ecuador.

El principal Objetivo es lograr a largo plazo, que Ecuador se convierta en un pleno productor de cebada, hasta el 2014 existía ya 1200 hectáreas sembradas con este cereal, con este nuevo convenio se prevé producir 8 mil hectáreas de cebada maltera en siete provincias de la Sierra, con lo que, se cubriría el 30% de los requerimientos de esta materia prima en el Ecuador (El Universo 2014).

Lo que respecta a maquinaria, existe la posibilidad de importar toda la planta cervecera desde países como Estados Unidos y China, los precios van desde los 20 mil dólares para plantas de producción de 100 litros, hasta 100 mil dólares para plantas de 1000 litros de capacidad, que por lo general están compuestas por los siguientes equipos:

Olla de precalentamiento

Olla de maceración

Olla de hervor

Cañerías

Bomba de hidráulica de alimentos

Un fermentador

Un madurador.

Sin embargo existe en Ecuador los proveedores que basados en su experiencia de fabricar alambiques, han logrado capacitarse en el exterior, como el caso de Johann Romero dueño de Alambiques Ecuador, quien realizo pasantías en cervecerías de Bélgica, para ampliar su portafolio de productos, la empresa que él dirige ofrece plantas cerveceras desde 100 litros hasta 1000 litros, cuyos valores están entre los 9800 dólares hasta los 80 mil dólares, estos valores pueden incrementarse de acuerdo al grado de automatización que se desee en planta, para nuestro análisis hemos cotizados una planta de 300 litros de capacidad semiautomática que se detalla a continuación:

Artículo	Descripción	Cantidad	Precio
Olla de cocción 300 L en etapas de 4 horas	Construida en acero AISI 304, con doble chaqueta, tamiz de filtrado 2mm, acabados sanitarios, conexiones desde y hacia tanques evaporadores y de precalentamiento, bomba de recirculación, motor reductor con aspas para mover grano, manómetro de control de temperatura, visor de cristal.	1	\$4200
Tanque precalentamiento 300 L	Fabricado en acero con tomas y llaves tipo clam en acero inox AISI 304	1	\$1450
Tanque evaporador 300 L	Fabricado en acero AISI 304 con válvulas y tomas de recirculación con efecto whirlpool y tapa de mantenimiento	1	\$2200
Intercambiador temperatura	Fabricado en acero AISI 304 con sus respectivos acoples	1	\$950
Bomba inox pedrolo	Bomba AISI 304 desmontable juntas clam de 1 HP 80G/m	1	\$820
Tanque fermentador 300L	Fabricados en acero inoxidable AISI 304 cónicos con llaves de decantación separador de levaduras y tomadora de muestras, tapas de mantenimiento, termómetros de control visual de temperatura.	2	\$3200
Cañería de distribución de fluidos	Tubería de fluidos en acero sanitario con juntas clam; con llaves de paso, válvulas de recirculación filtros tipo ducha todo en ½"	1	\$1600
		Total	\$14240

Al igual que la empresa Alambiques Ecuador, existen otras dentro del país que están en capacidad de fabricar esta maquinaria, lo cual permite la contratación de mano de obra calificada, el consumo de productos hechos en Ecuador, como partes y piezas de acero tipo alimenticio, generando fuentes de empleo, que reflejan el gran potencial de la industria de la Cerveza Artesanal en el Ecuador.

La industria de la Cerveza Artesanal ha impulsado la fabricación de botellas de vidrio que son el recipiente ideal para envasar el producto, por tratarse de un elemento neutro que no interactúa con el contenido que almacena, adicional al ser más denso que el plástico evita que se escape el CO₂ y la cerveza pierda su efervescencia, en el Ecuador las botellas de vidrio de 330 ml son las más utilizadas por los fabricantes de cerveza artesanal, cuyos costos es 0,30 centavos, para una producción de 300 litros de cervezas se utiliza alrededor de 780 botellas, en conjunto con la botella de encuentran las tapas corona con un precio de 0,03 centavos.

Por ultimo debemos mencionar la utilización de dos insumos, la levadura y el lúpulo, los cuales son importados, en el caso del lúpulo se trata de una planta de la familia de las cannabáceas, cuya flor es utilizada en la elaboración de la cerveza, esta planta es estacionaria y necesita de las 4 las cuatro estaciones para obtener un producto de alta calidad, razón por la cual no puede ser sembrada en el país y necesariamente se la importa desde países como Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Argentina, entre otros.

Capítulo 4: Definición del escenario apuesta al 2020

4.1 Definición de Variables Estratégicas.

Para lograr los objetivos del estudio que se plantea en esta tesis y luego de haber desarrollado la metodología de análisis que sugieren los autores (Godet y Durance 2007), los actores que se han considerado en la investigación de mercado son: los productores de cerveza artesanal de la ciudad de Quito, los proveedores de insumos y maquinarias para la elaboración de cerveza artesanal y los consumidores de cerveza artesanal de Quito.

Luego del estudio de mercado realizado (acápite 3.2), para el análisis prospectivo, se han identificado como variables estratégicas, que permitirán definir el escenario apuesta al 2020 las siguientes: el mercado objetivo, la calidad y diversificación del producto, la competencia y las alianzas estratégicas. Para cada una de estas variables claves del escenario apuesta, se pueden identificar un cierto número de hipótesis o respuestas posibles para el futuro.

4.2 Descripción del escenario apuesta al 2020 para el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador

El escenario apuesta, en el que todos los esfuerzos se verán centrados, es la combinación de las dimensiones del eje de Schwartz “**Mayor Productividad y Mayor Posicionamiento**”, ver acápite 3, en el cual, al 2020 se ha consolidado la industria de la cerveza artesanal, generando marcas reconocidas que brinda el posicionamiento de cerveza artesanal y mediante un desarrollo de procesos ágiles de producción y comercialización, cumpliendo con legislación vigente, una administración adecuada de recursos, se mejora la productividad, que permite corresponder efectivamente la confianza de nuestros stakeholders.

Las estrategias de mercadeo, permitirán comercializar la cerveza artesanal en la totalidad de establecimientos, como restaurantes, bares, centro comerciales, logrando posicionar la cerveza artesanal como un producto de gran calidad, que pueda desplazar el consumo de las cervezas industriales, tomando como ventaja competitiva la diferenciación, su variedad de estilos, donde se destaque los colores, aromas, el sabor.

El crecimiento de mercado nacional bordeará el 3%, de los consumidores de cerveza, los consumidores empezarán a distinguir las variedades de cerveza artesanal. Nuestra apuesta es que este mercado crecerá, como lo hizo el vino en su momento, que creo un estilo de vida y educo a los consumidores para que aprendieran a distinguir entre los diferentes tipos de vinos que existen.

4.3 Estrategias para alcanzar el escenario apuesta

Las estrategias representan los medios, acciones y recursos que se llevarán a cabo para lograr los objetivos de largo plazo, las estrategias utilizadas permitan llegar al escenario que se propone, en este caso se encaminan hacia el escenario apuesta, creando objetivos estratégicos en base al escenario apuesta, se los considera como las metas que la empresa debe cumplir hasta el año 2020. Dichos objetivos deben ser claros y realistas, que lleven a la declaración de una Misión y una Visión para la industria de la Cerveza Artesanal.

Los objetivos estratégicos que se han definido para alcanzar el escenario apuesta son:

- Incrementar las alianzas estratégicas
- Generar crecimiento sostenido del mercado
- Educar a los consumidores en la distinción de los diferentes tipos de cerveza artesanal
- Lograr un producto de alta calidad
- Conocer el marco legal vigente
- Diversificar los sabores y la presentación del producto

- Lograr posicionamiento de la marca

Con los objetivos estratégicos claros, se define la misión, valores y visión que guiaran los esfuerzos de los productores de cerveza artesanal, para cumplir el escenario apuesta fijado al 2020 en el Ecuador.

MISION

La misión es la razón de ser de una organización, empresa o industria, que la distingue de los demás competidores. Hernández (2007), se dice que la misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando, las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad.

Mediante los objetivos y acciones estratégicas se ha propuesto la siguiente misión para la industria de la cerveza artesanal.

Ser una industria comprometida en la elaboración de cerveza artesanal de alta calidad, buscando la satisfacción de nuestros clientes a través de políticas de mejoramiento continuo y diversificación del producto.

VALORES

Se entiende por valores a aquellas características morales, en los seres humanos, es decir, todo lo referente al género humano. Se puede considerar al tener valores a la relación de disciplinas de cada persona. Son un conjunto de pautas que la sociedad establece a las personas en las relaciones sociales.

Una empresa debe crear ciertas reglas y proponer valores para poder trabajar en un ambiente de tranquilidad y desempeño en el trabajo.

Se han propuesto los siguientes valores.

- Compromiso
- Innovación

- Respeto
- Responsabilidad ambiental
- Integridad
- Excelencia

VISION

Según Contreras (2000), la visión es la declaración en el tiempo presente de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 ó 10 años aproximadamente. Es decir, que une la organización al presente con el futuro. En base a la misión y valores se ha analizado y se ha propuesto la siguiente visión.

Ser una industria líder en el Ecuador al 2020, con alianzas estratégicas sólidas, impulsando una cultura de consumo de cervecera artesanal, con un producto innovador y de alta calidad; respetando el medio ambiente, con excelencia en procesos de elaboración con el compromiso permanente de mejora continua.

4.4 Cuadro gobernabilidad e importancia

Una vez propuestas las acciones se realiza un cuadro de Gobernabilidad e Importancia en el que se debe calificar según lo siguiente:

Gobernabilidad: La Gobernabilidad depende de lo que puede realizar la empresa sin depender de terceros. Se mide en los siguientes rangos:

- 1: Baja
- 3: Media
- 5: Alta

Importancia: Depende de la importancia que tiene la acción para el cumplimiento del objetivo. Se mide en los siguientes rangos: del 1 al 7, siendo 7 el que mayor importancia tenga.

La valorización de la gobernabilidad e importación se obtuvo de la aplicación de expertos en la industria de la cerveza artesanal, aplicando el método Delphi, entre ellos destacan:

- Fabian Gorostiaga, representante de Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA).
- Johann Romero, Productor de cerveza artesanal “La Quitena”, dueño de Alambiques Ecuador, fabricante de maquinaria cervecera.
- Joachin Schulze, Productor de cerveza artesanal, dueño de la destilería “Bonanza”, fabricante de maquinaria cervecera.
- Ana Lucia Flores, Productor de cerveza artesanal.
- Santiago Villalva, Productor de cerveza artesanal.
- Hilda Veloz, Experta en Procesos.
- María José Ortiz, Experta en Marketing.
- Christian Martínez, Productor de cerveza artesanal “Vertientes del Sur”

OBJETIVOS 2020	ACCIONES	GOBERNABILIDAD (X)	IMPORTANCIA (Y)
1.- Incrementar las alianzas estratégicas	1.Crear una base de datos de los bares o centros de entretenimiento	5	6
	2.Negociar un fee de exclusividad	3	5
	3. Generar campañas de publicidad de marcas conjuntamente.	3	3
2.-Generar crecimiento sostenido	1.Realizar un estudio de mercado objetivo de la	3	7

del mercado	cerveza artesanal		
	2.Lanzar paulatinamente productos al mercado	5	4
	3.Crear y fortalecer la cadena de distribución	5	4
	4.Evaluar la demanda del producto y nuestra capacidad instalada	5	6
3.-Educar a los consumidores en la distinción de los diferentes tipos de cerveza artesanal	1.Potenciar una cultura de consumo de cerveza artesanal	1	2
	2. Generar visitas guiadas a la planta artesanal.	3	1
	3.Establecer campañas publicitarias para diferenciar el producto	5	7
	5. Asesoramiento gourmet de acompañamiento de bebidas	5	2
	6. Realizar eventos de degustación del producto.	5	4
4.-Lograr un producto de alta calidad	1.Establecer procesos de control de calidad	5	5
	2.Establecer estándares para la adquisición de materia prima utilizada en la producción	5	5
	3.Adquisición de tecnología de punta para la producción	5	4
5.-Conocer el marco legal vigente	1.Análisis de la normativa legal vigente en la cual se enmarca las industria	3	3
	2.Contratar un asesor legal	5	2
	3. Conocer las normas de calidad que rigen para la producción Artesanal.	3	4

6.-Diversificar los sabores y la presentación del producto	1.Focus Group para evaluar la mejor opción para la presentación del producto y sabores	5	5
	2. Asistir a cursos de actualización para innovar los sabores.	3	5
	3.Investigar el mercado mediante encuestas para identificar las preferencias	5	5
7.-Lograr posicionamiento de la marca	1.Realizar plan de marketing atractivo mediante el que se pueda dar a conocer la marca	5	5
	2.Diferenciar de la competencia, en imagen	3	4
	3.Generar relaciones públicas, con clientes potenciales, medios y eventos especiales	5	3
	Medianas	5	4

Se mide las medianas según la calificación que se dio a cada acción.

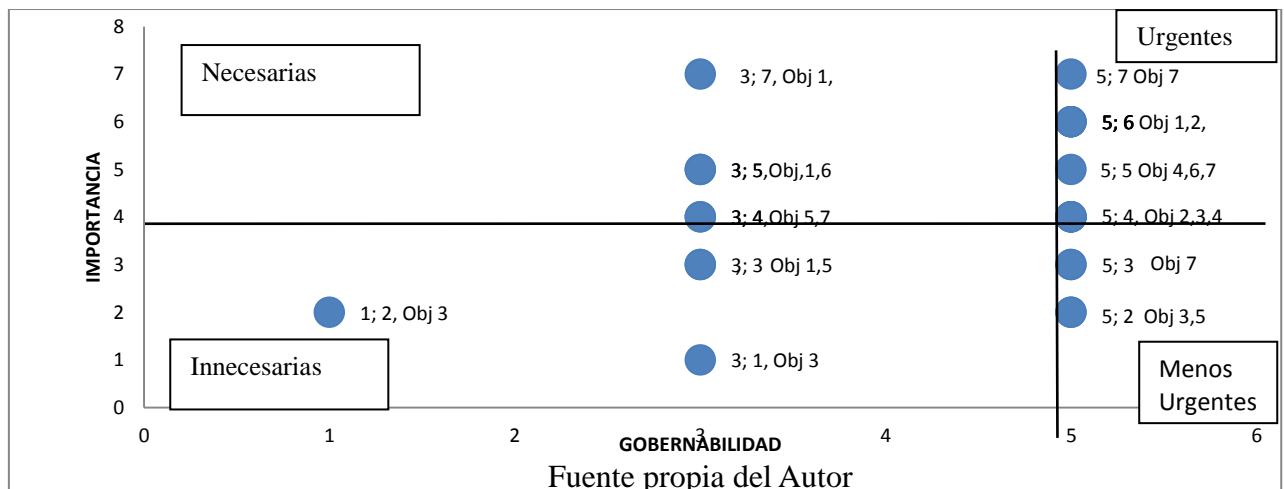
Gobernabilidad: 5

Importancia: 4

4.5 Plano cartesiano de gobernabilidad e importancia

Se traza un plano cartesiano de Gobernabilidad e Importancia.

Grafico 32 Plano cartesiano de gobernabilidad e importancia



Mediante las medianas trazadas en el plano cartesiano sestando en el eje X la Gobernabilidad y en el eje Y la Importancia, se clasifican las acciones en Urgentes, Necesarias, Menos Urgentes e Innecesarias, obteniendo la siguiente clasificación.

URGENTES

Establecer campañas publicitarias para diferenciar el producto	5	7
Crear una base de datos de los bares o centros de entretenimiento	5	6
Evaluar la demanda del producto y nuestra capacidad instalada	5	6
Establecer procesos de control de calidad	5	6
Establecer estándares para la adquisición de materia prima utilizada en la producción	5	5
Realizar plan de marketing atractivo mediante el que se pueda dar a conocer la marca	5	6

NECESARIAS

Negociar un fee de exclusividad	3	5
Realizar un estudio de mercado objetivo de la cerveza artesanal	3	7
Lanzar paulatinamente productos al mercado	5	4
Crear y fortalecer la cadena de distribución	5	4
Realizar eventos de degustación del producto.	5	4
Adquisición de tecnología de punta para la producción	5	4
Conocer las normas de calidad que rigen para la producción Artesanal.	3	4
Focus Group para evaluar la mejor opción para la presentación del producto y sabores	5	4
Asistir a cursos de actualización para innovar los sabores.	3	4

MENOS URGENTES

Asesoramiento gourmet de acompañamiento de bebidas	5	2
Contratar un asesor legal	5	2

Investigar el mercado mediante encuestas para identificar las preferencias	5	3
Generar relaciones públicas, con clientes potenciales, medios y eventos especiales	5	3

INNECESARIAS

Generar campañas de publicidad de marcas conjuntamente.	3	3
Potenciar una cultura de consumo de cerveza artesanal	1	2
Generar visitas guiadas a la planta artesanal.	3	1
Análisis de la normativa legal vigente en la cual se enmarca la industria	3	3

4.6 Implementación de las estrategias

Una vez entendida y relevada la importancia que tienen la industria de la cerveza artesanal como parte de las pequeñas y medianas empresas, dentro de la estructura productiva del Ecuador, tanto desde la óptica del número de cervecerías existentes y las que proyectan crear como, también, desde el ámbito de la generación de empleo y del aporte a la generación de ingresos por la venta de los tipos de cerveza que producen; es importante que se analicen algunos desafíos, que aún están pendientes para lograr implementar el escenario apuesta al 2020, como resultado de la presente investigación, se recomienda:

Fortalecer la Asociación Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA), como estratégica clave para potenciar la industria, permanentemente se escucha decir que la asociatividad entre empresas es una alternativa clave para mejorar la competitividad empresarial; lo cual desde el punto de vista estratégico es totalmente válido, las micro-cervecerías difícilmente, por si solas, podrán salir adelante en un entorno mundial cada vez más globalizado.

Para lograr el fortalecimiento que se menciona en el párrafo anterior es necesario tener información actualizada de la capacidad de producción instalada en el Ecuador,

para esto se debe realizar un censo de productores artesanales, que permita visualizar el potencial que existe dentro de la industria.

Esto permitirá que la industria cervecera pueda emprender proyectos productivos con fines de exportación, las exigencias vendrán por dos vías: a) en muchos de los casos, desde el lado de la demanda, será imposible cubrir las cantidades mínimas exigidas por la mayoría de los potenciales compradores internacionales y b) por el lado de la oferta, a una sola cervecería de forma individual le será complicado enfrentar a competidores gigantes caracterizados por la práctica de economías de escala.

La asociación de cerveceros, deberá buscar la estandarización industrial en el uso de materias primas y diseño de empaques, situación que como es lógico imposibilita la comercialización de grandes cantidades, de un mismo producto, que podría ser fabricado gracias a la unión de varias cervecerías, que permita compartir las mejores prácticas de la industria.

Por último es importante resaltar que una estrategia competitiva, apoyada en los principios de la asociatividad industrial, debe ser ejecutada siguiendo un proceso cuyas etapas fundamentales se enfoquen a:

- a) La concientización sobre los beneficios de la asociatividad de la industria
- b) El análisis sistémico de los eslabones que conforman las cadenas industriales
- c) La identificación de los principales Stakeholder, con los cuales se buscara implementar alianzas estratégicas que beneficien a todos los asociados.
- d) El diagnóstico de la situación competitiva de los cerveceros a asociarse.
- e) La implementación de un programa de mejoramiento competitivo que ayude a igualar el nivel competitivo de cervecerías asociadas
- f) El diseño y evaluación del plan de negocios que guiará la aventura asociativa

- g) La definición de compromisos y del reglamento interno que regirá el comportamiento de los cerveceros artesanal objeto de la asociación.
- h) Promover la implementación del escenario a puesta al 2020, resultado del análisis prospectivo de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La industria cervecera tiene una larga tradición en el Ecuador, que se remonta a inicios de la colonia, con el paso del tiempo se fue perdiendo, para luego ser monopolizada por una sola empresa que maneja un mercado 472 millones al 2014, lo que ha ocasionado, un industria sin competidores que impulsen la diversificación de productos y el mejoramiento de la calidad.
- La Prospectiva, se basa en el humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y cambiado por las acciones de los actores sociales involucrados.
- La Prospectiva y la Estrategia están estrechamente vinculadas, a través de los escenarios futuribles, la prospectiva permite identificar estos escenarios y la estrategia permite tomar las decisiones y acciones necesarias para alcanzar el escenario apuesta.
- El crecimiento de la clase media ha tenido una gran repercusión en la industria Cervecería Artesanal, debido al incremento del poder adquisitivo de la población y de la actividad económica del país, que han permitido el acceso a productos premium y gourmet
- Las políticas gubernamentales, de cambio de la matriz productiva y de la economía popular y solidaria, han impulsado la creación de pequeñas y medianas industrias, entre las cuales se encuentra la cervecera artesanal, que en los últimos 8 años ha triplicado su crecimiento, debido al fácil acceso al financiamiento y la tecnología de producción, que en conjunto con una mínima inversión inicial, han contribuido al desarrollo de esta.
- Una de las principales trabas para la expansión del mercado cervecero, está en la comercialización. No sólo por el tema regulatorio, que tienen que ver con los

envases y la presentación del producto que domina el mercado ecuatoriano, se ha impuesto una gran barrera de entrada, al ofrecer un producto de baja calidad a bajo costo, con más producto en sus envases.

- La industria de la cerveza artesanal, ha impulsado la producción de insumos de origen ecuatoriano, como la siembra de cebada maltera, que a través de acuerdos entre la empresa privada y el gobierno, se pretende a largo plazo convertir al país en el productor del 100% de la cebada para la elaboración de la cerveza.
- La globalización y el acceso a la información han permitido que los industriales ecuatorianos accedan a capacitación en el país que tiene esta industria muy desarrollada, trayendo consigo las mejores prácticas para la fabricación de maquinaria que cumpla con las normas establecidas para la producción de cerveza.
- El incremento de pequeñas y medianas cervecerías, contribuyen de manera directa en la creación de fuentes de empleo directo en las mismas y en las industrias relacionadas con la producción de botellas, maquinarias, e insumos de limpieza.
- La implementación de estrategias de marketing concebidas a largo plazo, permitirán que la industria de la cerveza artesanal posicionen sus marcas, con elementos diferenciadores como: el color, el sabor y olor de sus cervezas.
- Las características de las materias primas son determinantes en la cerveza obtenida, incluyendo el agua que se utiliza en el proceso de elaboración. Por ello sus parámetros deben estar estandarizados para que el resultado no varíe entre una producción y otra.
- En conclusión aunque parece una industria simple, la cerveza artesanal y su cultura, pueden tener un gran impacto en la economía del Ecuador en el 2020, con la aplicación de las estrategias adecuadas que permitan desarrollar las variables estratégicas impulsando el escenario apuesta, resultado de este trabajo de

investigación, pueden ser fuente de crecimiento económico, mediante la generación de empleo, consumo de insumos para su elaboración. Además, esta industria explora nuevas tecnologías para reducir el coste de cerveza, buscando la satisfacción de los consumidores como la prioridad más alta

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda establecer reuniones periódicas de planificación estratégica entre los actores clave que son parte del escenario apuesta; productores de insumos, fabricantes de maquinaria y productores de cerveza, esto pondrá las ideas de todos, preocupaciones y expectativas sobre la mesa y creará un impulso positivo al desarrollo de la industria.
- El estilo de cerveza artesanal que se recomienda elaborar es el ALE, por ser la más consumida en Ecuador. Esta es una cerveza de baja fermentación que no necesita de mucho tiempo de maduración, ni de tecnología adicional de refrigeración para obtener un producto de alta calidad.
- Se recomienda aprovechar la calidad la cerveza artesanal, introduciéndolas en el mercado a través de degustaciones en lugares de elevada concurrencia pública, participando en ferias de productos gourmet, realizando visitas guiadas a sus plantas de producción y así entregar al cliente un producto diferente y variado.
- Se recomienda crear y fortalecer asociaciones de productores artesanales, que representen a los productores en las cámaras de comercio, que promueva la inclusión de los productores en las definiciones regulatorias y posicionando a la industria como unas de las de mayor crecimiento, que necesita un tratamiento diferenciado con el principal competidor las cervezas industriales.

6 BIBLIOGRAFIA

- ANDES. 16 de 03 de 2014. <http://www.andes.info.ec/es/noticias/dos-variedades-cebada-siembran-cinco-cantones-norte-ecuatoriano.html> (último acceso: 24 de 02 de 2015).
- Araque, Wilson. Las PyME y su situación actual. Cuaderno de Trabajo 1, Quito: Observatorio PyME Universidad Andina Simon Bolivar, 2012.
- Araujo, Alberto. 30331 personas trabajan en las entidades financieras. 29 de julio de 2014. <http://www.elcomercio.com/actualidad/mujeres-bancos-sistema-financiero-personal.html> (último acceso: 10 de Diciembre de 2015).
- Barrios, Adalberto Zambrano. Planeación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 2002.
- CEPAL. Estudio económico de América Latina y el Caribe. Informe Semestral, CEPAL, 2015.
- Contreras, Fortunato. Planeamiento estratégico. Lima: L. Editores, 2000.
- Diario La Hora. 08 de 08 de 2013. http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101545939/-1/Ecuador_produce_por_primera_vez_cebada_para_cerveza.html (último acceso: 15 de 10 de 2014).
- Díaz, Vanessa Pérez. <http://www.larepublica.co/>. 15 de 07 de 2013. http://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-la-cerveza-artesanal-crece-40-al-a%C3%B1o_42716 (último acceso: 30 de 07 de 2014).
- EKOS, Revista. Cervecería Nacional CN S.A. 29 de Julio de 2014. http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=244&idr=1 (último acceso: 30 de Julio de 2014).
- Ekosnegocios. «Perspectiva económicas 2015.» Ekos, 12 2015: 80-84.
- El Universo. 24 de 07 de 2014. <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/24/nota/5034874/se-busca-bajar-importacion-cebada-semilla-canada> (último acceso: 18 de 05 de 2015).
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. «Quito en Cifras 2015-2016 Marzo.» Anual, Quito, 2016.
- Enríquez, Carolina. Las cervezas artesanales se multiplican. 2014 de 9 de 2014. <http://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html> (último acceso: 17 de 02 de 2015).
- Godet, Michael, y Philippe Durand. Prospectiva estratégica: problemas y métodos. 2. San Sebastián: Prospektiker, 2007.
- Hernández, Carlos. Metodología de la investigación. México: Ultra, 2007.
- INEC. Indicadores Laborales. Informe semestral, Quito: INEC, 2015.
- INEC. Reporte de inflación 1. Anual, Quito: INEC, 2015.
- Mojica, Francisco José. INTRODUCCIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Texto preparado para el programa de Doctorado del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Bogotá: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, 2010.
- Municipio Distrito Metropolitano de Quito. PLAN DE DESARROLLO 2012 – 2022. Plan de desarrollo, Quito: Municipio Distrito Metropolitano de Quito, 2011.
- ONU MUJERES. <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>. 2012. <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html> (último acceso: 24 de 04 de 2015).
- Saravia Gallardo, Marcelo Andrés, <http://es.slideshare.net/MiguelValadez/metodologia-de-investigacion-cientifica-11094181>. 16 de 1 de 2012.

- <http://es.slideshare.net/MiguelValadez/metodologia-de-investigacion-cientifica-11094181> (último acceso: 25 de 11 de 2015).
- Ríos, Sebastian. «<http://www.conexionbrando.com/>.» <http://www.conexionbrando.com/>. 05 de 2013. <http://www.conexionbrando.com/1595715> (último acceso: 13 de 08 de 2014).
- Salazar, J. «Las ventas de marcas de cerveza premium se multiplican en el país.» Hoy.com.ec. 02 de Octubre de 2012. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ventas-de-marcas-de-cerveza-premium-se-multiplican-en-el-pais-562844.html> (último acceso: 25 de enero de 2014).
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. Plan Nacional del Buen Vivir, version resumida. Resumen, Quito: Senplades, 2014.
- SEMPLADES. Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano. Documento de trabajo, QUITO: SEMPLADES, 2012.
- Universia. <http://www.universia.net/>. 20 de 06 de 2015.
<http://noticias.universia.com.ec/educacion/noticia/2015/05/13/1124940/55-universitarios-mujeres-hombres-predominan-cargos-academicos.html> (último acceso: 29 de 04 de 2016).
- Vásquez, Javier Medina, y Edgar Ortigón. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2006.